

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA



LIDIJA KOCIJAN

STRATEGIJA RAZVOJA ZRAČNIH LUKA REPUBLIKE
HRVATSKE

DIPLOMSKI RAD

ČAKOVEC, lipanj 2016.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA



LIDIJA KOCIJAN

STRATEGIJA RAZVOJA ZRAČNIH LUKA REPUBLIKE
HRVATSKE

AIRPORT DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF
CROATIA

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

Mr.sc. Vesna Sabol, pred.

ČAKOVEC, lipanj 2016.

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojoj mentorici profesorici Vesni Sabol koja je svojim stručnim savjetima oblikovala ideju i pomogla mi u izradi ovog diplomskog rada.

Također se zahvaljujem savjetnici uprave Međunarodne zračne luke Zagreb Tanji Pilipović na odvojenom vremenu za razgovor i ustupljenim podacima korištenima pri izradi diplomskog rada.

Posebno se želim zahvaliti svojoj majci, pokojnom ocu koji me čuvao s neba i mojoj djeci koja su me tokom čitavog školovanja podupirala i poticala, razumjeli svaki moj sat koji nisam mogla provesti s njima i bez kojih sve ovo ne bi bilo moguće.

I na kraju želim se zahvaliti svim kolegama koji su mi uljepšali vrijeme provedeno na fakultetu i pomogli da to vrijeme smatram najljepšim dijelom svoga života.

Sažetak:

Dugoročno i globalno gledano, zračni promet jedna je od gospodarskih grana koja ima veliku brzinu tehnološkog razvoja. Zračni promet postaje sve značajniji model prijevoza putnika, a u posljednjih nekoliko godina bilježi se znatno povećanje prijevoza robe i pošte. Iako je zračni promet vrlo osjetljiv na ekonomske i energetske krize, ratne sukobe i teroristička djelovanja, na globalnoj razini evidentira se konstantan porast prometa putnika. Isto tako zračni promet predstavlja granu prometa bez koje ne možemo zamisliti svijet danas. Zračni promet povezan je sa svim gospodarskim, poslovnim i turističkim kretanjima u svijetu. Ovaj diplomski rad govori o razvoju zračnog prometa i njegov utjecaj na gospodarska, društvena i politička zbivanja. Ocjenjuje razvoj zračnog prometa Republike Hrvatske te nabroja temeljne karakteristike poslovanja zrakoplovne kompanije. U svakoj industriji pa tako i zrakoplovnoj industriji postoje čimbenici koji utječu na razvoj zračnog prometa koje ovaj rad obrađuje zajedno sa brojnim kategorijama strateškog planiranja kao ključnog menadžmentskog alata zrakoplovne kompanije.

Ključne riječi: *Zračni promet, Strategija razvoja, zračne luke, zrakoplovna kompanija, prognoze razvoja*

SADRŽAJ:

1. UVOD	6
1.1. Predmet i cilj rada	6
1.2. Sadržaj i struktura rada	7
1.3. Metode istraživanja i izvori podataka	8
2. ANALIZA I OCJENA RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA	9
2.1. Hrvatsko zrakoplovno tržište	10
2.1.1. Zračni prijevoznici u Hrvatskoj	11
2.1.2. Zračne luke u Hrvatskoj	14
2.1.3. Kontrola letenja u Hrvatskoj	15
2.2. Društvene koristi od zrakoplovnog prometa	16
3. TEMELJNE KARAKTERISTIKE POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	20
3.1. Tržišne karakteristike poslovanja zrakoplovnih kompanija	20
3.1.1. Tradicionalni redovni zrakoplovni prijevoznici	21
3.1.1.1. Domaći redovni prijevoz	23
3.1.1.2. Međunarodni redovni prijevoz	23
3.1.2. Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici	24
3.1.2.1. Low-cost strategija	24
3.1.2.2. Lanac vrijednosti	25
3.1.3. Regionalni zrakoplovni prijevoznici	25
3.1.4. Čarter zrakoplovni prijevoznici	26
3.1.5. Robni zrakoplovni prijevoznici	27
4. PLANIRANJE I STRATEGIJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE	29
4.1. Planiranje i provedba reda letenja	29
4.2. Strateški kriteriji odabira zrakoplovne flote	31

4.3. Marketinška strategija zrakoplovne kompanije	31
4.4. Strateško planiranje u zračnom prijevozu	33
5. RAZVOJ ZRAČNIH LUKA REPUBLIKE HRVATSKE	36
5.1. Čimbenici koji utječu na razvoj zračnog prometa	37
5.2. Perspektiva razvoja zračnog prometa Republike Hrvatske i mogućnost uklapanja a u prometnu politiku EU	38
5.2.1. Dosadašnji razvoj zračnih luka Republike Hrvatske	39
5.2.2. Novo poslovno okruženje zračnih prijevoznika	40
6. PROGNOZE RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA	42
6.1. Prognoze razvoja putničkog zračnog prometa u svijetu	42
6.2. Prognoze razvoja zračnog prometa u Europi	44
6.3. Prognoze razvoja zračnog prometa u Hrvatskoj	44
6.3.1. Analiza postojećih razvojnih dokumenata zračnog prometa Hrvatske	45
6.3.2. Analiza konzultantske kuće Roland Berger	46
6.4. Prognoze razvoja Croatia Airlinesa 2012. – 2030.	47
6.4.1. Croatia Airlines danas	53
6.4.1.1. Ljudski potencijali i ulaganja	55
7. ZAKLJUČAK:	57
8. LITERATURA	59
POPIS PRILOGA	

1. UVOD

Tržište zračnog prometa karakteriziraju procesi deregulacije i liberalizacije s velikim rastom konkurencije i odgovarajućim strukturnim promjenama. U takvom promjenjivom okruženju nužna je brza i učinkovita prilagodba poslovne strategije novonastalim uvjetima. Usko povezani termin sa tržištem zračnog prometa upravo je turizam. Razvoj turizma oduvijek je bio povezan uz razvoj prometa, pa se postavlja pitanje značenja i uloge prometa u zadovoljavanju turističkih potreba što je uvelike određeno veličinom i stanjem prometne infrastrukture i prometnih kapaciteta. Prometna povezanost je preduvjet svakog razvoja. Bez prometne dostupnosti nema razvoja potencijalne turističke destinacije.

Upravo zbog svega unaprijed navedenog očitava se važnost zrakoplovne industrije. Zračni prijevoz je generator ekonomskog i društvenog napretka te je značajna i ekološki odgovorna gospodarska grana. Ovim radom se želi objasniti važnost menadžmenta zrakoplovne kompanije, temeljne karakteristike poslovanja zrakoplovne kompanije koje opisuju tehničko-tehnološke i druge trendove promjena poslovnih modela zračnih prijevoznika. Važnost tržišnog pozicioniranja zrakoplovne kompanije, planiranje i strategiju kao jedan od ključnih procesa dizajniranja i provedbe reda letenja te prognoze razvoja zračnog prometa.

1.1. Predmet i cilj rada

Na temelju gore navedenih razmatranja moguće je utvrditi predmet istraživanja, a to su zračne luke Republike Hrvatske bilo da su međunarodnog karaktera ili manje zračne luke na kojim se odvija domaći promet putnika te njihova uska povezanost odnosno utjecaj na društvenu korist od zračnog prometa, te gospodarsku granu koja je jedan od generatora ekonomskog i društvenog napretka.

Glavni cilj ovog rada je analiza trenutnog stanja zračnih luka Republike Hrvatske, istraživanje mogućnosti razvoja zračnog prometa Hrvatske u kontekstu jednog dugogodišnjeg i šireg strateškog pristupa regionalnom razvoju zračnih luka Republike Hrvatske.

1.2. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest (6) dijelova.

U prvom dijelu javlja se uvod, predmet rada, određene istraživačke hipoteze te su definirani ciljevi ovog rada.

U drugom dijelu opisano je trenutno stanje odnosno analiza razvoja zračnog prometa, nabrojani i klasificirani su zračni prijevoznici, utvrđeno je brojčano stanje zračnih luka Republike Hrvatske te je određeno da li su međunarodnog karaktera ili ne. Također je opisana kontrola letenja u Republici Hrvatskoj i sve njezine zadaće, te je opisano koje su društvene koristi od zrakoplovnog prometa.

Poglavlje broj tri nam govori o temeljnim karakteristikama poslovanja zrakoplovnih kompanija, odnosno to poglavlje opisuje tehničko-tehnološke, operativne i pravne pretpostavke poslovanja zrakoplovne kompanije, kao i trendove poslovanja redovnih, izvanrednih, čarter, niskotarifnih (LCC) i kargo zračnih prijevoznika.

Četvrto poglavlje planiranje i strategije zrakoplovnih kompanija obuhvaća brojne kategorije strateškog planiranja te važnost menadžmentskog alata zrakoplovne kompanije. Počevši od planiranja i provedbe reda letenja, preko operativno-eksploatacijskih, financijsko-ekonomskih, marketinško-komercijalnih i ugovornih kriterija odabira flote do razrade analize planiranja, primjene i kontrole marketinških aktivnosti.

Peto poglavlje govori nam o razvoju zračnih luka Republike Hrvatske s osvrtom na prethodno razdoblje, detaljno razrađuje čimbenike koji utječu na razvoj zračnog prometa uz projekciju rasta ekonomske moći stanovništva, govori o perspektivi razvoja zračnog prometa Republike Hrvatske i mogućnosti uklapanja u prometnu politiku EU, daje nam uvid u dosadašnji razvoj zračnih luka Republike Hrvatske, nabraja glavne slabosti hrvatskih zračnih luka i iz čega one proizlaze.

U zadnjem, šestom dijelu pod naslovom „Prognoze razvoja zračnog prometa“ prikazane su prognostičke metode kvantifikacije rasta razvoja zračnog prijevoza s prognozama razvoja u svijetu, Europi i Hrvatskoj do 2030. g. Zadnje poglavlje analizira postojeće razvojne dokumente zračnog prometa Hrvatske, analizu konzultantske kuće Roland Berger, te govori o prognozama razvoja Croatia Airlinesa. U šestom poglavlju

doznajemo gdje se nalazi Croatia Airlines danas, kojim ljudskim potencijalima raspolaže te koja je njihova vizija i misija.

1.3. Metode istraživanja i izvori podataka

Metode korištene pri izradi ovog rada su kvalitativne i kvantitativne. Kvalitativne se odnose na istraživanja za stolom, analizom stručne literature iz područja ekonomije, financija, znanstveni i stručni radovi, razni članci s Interneta. Kvalitativne metode istraživanja odnose se na analizu primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci odnose se na podatke dobivene iz Državnog Zavoda za statistiku i Međunarodne zračne luke Zagreb, dok su primarni podaci dobiveni nestrukturiranim intervjuom od osoba koje rade u Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb i u Institutu za turizam. Uz navedene koriste se analitičko-sintetičke metode, induktivno-deduktivne metode te povijesna metoda kojom se objašnjava dinamika rasta prometnih i financijskih učinaka u Hrvatskoj, kao i pokazatelja produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti, kvalitete učinaka, održivog razvoja i drugo.

2. ANALIZA I OCJENA RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA

Dugoročni trendovi kretanja međunarodne turističke potražnje ukazuju na kontinuirani rast turizma kroz proteklih 60 godina te, unatoč povremenim krizama, na njegovu poziciju najbrže rastuće gospodarske aktivnost na svijetu.

Upravo zbog unaprijed navedenog bitno je da na značaju dobiju potrebne menadžerske vještine za proizvodnjom usluge u okviru suprastrukture zračnog prometa, kao jedne od petnaest vrsta transporta i prometa (Gary Hamel, *Budućnost menadžmenta*), za razvoj zračnog prometa važno je također objasniti i pokazati sinergijske odnosno integralne elemente infrastrukture zračnog transporta i prometa, prvenstveno zračne luke i kontrole letenja. S pravom se ističe kako „specijalistički eksperti“, operativni i kreativni menadžeri trebaju poznavati tehničko-tehnološke i eksploatacijske značajke, naravno pritom uvažavajući kvantum interdisciplinarnog i multidisciplinarnog znanja (Gary Hamel, *Budućnost menadžmenta*). Dakle naglasak se stavlja na sve čimbenike koji su izravno vezani uz zračni prijevoz. Osim njih bitnu ulogu također ima i analiza veličine i strukture zrakoplovne flote, kao i trendovi vezani za nove tehnologije proizvodnje i isporuke zrakoplova. Važnu ulogu uzima i provedba detaljne analize utjecaja produktivnosti i efikasnosti potrošnje aviorogiva, kao važnog čimbenika ekonomike poslovanja zrakoplovne kompanije. Vremenski obuhvat prikaza zračnog prijevoza dominantno je fokusiran na razdoblje posljednjih deset godina novog stoljeća, iako će negdje u pojedinim segmentima obrade biti obuhvaćeno i duže vremensko razdoblje, a sve radi toga kako bi dobiveni iskazi učinaka bili što vjerodostojniji i precizniji.

Za Republiku Hrvatsku od 2010. godine i nadalje karakteristično je nepostojanje strateškog okvira razvoja gospodarstva uključujući i prometnu komponentu, kao jednu od vitalnih infrastrukturnih pretpostavki razvoja. Zračni promet u Hrvatskoj priključio se trendovima deregulacije u proteklom razdoblju, međutim bez definiranja strateških ciljeva, sagledavanja posljedica s primjerenim prilagodbama novostvorenim tržišnim uvjetima. U okviru klastera zračnog prometa stvoren je prostor koji se može okarakterizirati kao „strategija bez strategije“ u kojoj su nove okolnosti izuzetno pogodovale monopolistima, dok su se zrakoplovni prijevoznici na visoko konkurentnom tržištu suočili sa značajnim problemima u poslovanju, a sve radi toga što je industrija

zračnog prometa značajna i ekološki odgovorna gospodarska grana kao generator ekonomskog i društvenog napretka.

2.1. Hrvatsko zrakoplovno tržište

Hrvatsko zrakoplovno tržište nalazi se pod snažnim utjecajem gospodarskog okruženja u kojem veliku i posebnu ulogu imaju rezultati turističkog sektora. Nemali broj stručnih i znanstvenih radova ističe korelacijsku vezu između dinamike rasta bruto društvenog proizvoda (BDP) i ostvarenih učinaka zračnog prometa. Također jako veliki utjecaj na ukupne prometne i financijske učinke zrakoplovnih kompanija, zračnih luka i kontrole letenja ima i izražena sezonalnost turističkih kretanja. U razdoblju do 2007. godine zabilježen je rekordni rast BDP od 5,5 posto nakon čega u 2008. godini dolazi do usporavanja, a što je rezultat globalne gospodarske krize koja 2009. godine zahvaća sve grane hrvatskog gospodarstva. Industrijska proizvodnja bilježi pad od 9,2 posto, promet u trgovini na malo bilježi pad od 15,3 posto, a inozemna izravna ulaganja manja su za čak 55 posto od ostvarenja 2008. godine. Stopa nezaposlenosti raste, krediti stanovništva padaju. Sve unaprijed navedeno rezultira padom BDP-a od 5,8 posto. Turistički proizvod Hrvatske je značajan generator rasta zračnog prijevoza. U 2009. godini broj turistički dolazaka stranih turista u padu je za 1 posto. Od pet najvećih emitivnih tržišta 3 zemlje bilježe rast dok su dvije zemlje u padu. S gledišta zračnog prometa važan značaj ima pad turističkih dolazaka iz Francuske i to za 8 posto i Velike Britanije za 5 posto što negativno utječe na ostvarenje potencijala dugo linijskog prometa (tabela 1). Dakle daljnji razvoj zračnog prijevoza ovisi o strateškim odrednicama razvoja hrvatskog turizma, posebno sa gledišta proširenje sezone, povećanje smještajnih kapaciteta i daljnje unapređenje turističke ponude.

Tabela 1. Dolasci turista u Hrvatsku u razdoblju 2004.-2009. godine

DOLASCI TURISTA (u tisućama)							INDEKS
	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	
UKUPNO	9.412	9.995	10.385	11.162	11.261	10.934	97
DOMAĆI	1.500	1.528	1.726	1.856	1.846	1.599	87
STRANI	7.912	8.467	8.659	9.307	9.415	9.334	99
Austrija	741	743	790	840	814	881,8	108
B i H	163	171	189	222	240	213,3	89
Češka	664	616	593	669	623	607,4	98
Francuska	393	591	505	474	439	406,0	92
Italija	1.232	1.253	1.235	1.249	1.168	1.200,1	103
Mađarska	403	453	403	381	370	323,3	87
Nizozemska	212	244	242	265	297	307,8	104
Njemačka	1.580	1.572	1.545	1.555	1.546	1.579,6	102
Poljska	241	242	276	323	417	454,4	109
Slovačka	176	185	218	281	299	306,7	102
Slovenija	884	879	913	1.015	1.043	1.012,7	97
Švicarska	104	114	130	134	133	137,9	104
V. Britanija	208	256	269	267	261	249,0	95
Kanada	22	25	29	36	38	36,1	94
SAD	98	116	154	181	158	124,0	78

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, HGK

2.1.1. Zračni prijevoznici u Hrvatskoj

Bez obzira što se na hrvatskom zrakoplovnom tržištu događaju procesi sukladni europskim trendovima ekspanzije LCC (*Low-cost-carriers*) zračnih prijevoznika, nije došlo do promjene krivulje sezonalnosti te se i dalje povećani kapaciteti prvenstveno odnose na ljetnu sezonu. Prvi značajni dokument koji obrađuje strategiju prometnog

razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine¹ polazi od projekcije učinaka svih zrakoplovnih prijevoznika u 2009. godini od 6,4 milijuna putnika, od čega je udio hrvatskih prijevoznika 2,2 milijuna putnika ili 34 posto.²

Nakon prvog značajnog dokumenta godine 2002. Izrađen je dokument „Konceptija strategije razvoja zračnog prometa u Republici Hrvatskoj“ u kojem se 2009. godine predviđa ukupni promet na razini 3,53 milijuna putnika, od čega udio domaćih prijevoznika iznosi 2,1 milijun putnika.³ Unaprijed spomenute projekcije temelje se na osnovu nekoliko prethodnih znanstvenih istraživanja i dobivenih prognoza rasta. Dakle imajući na umu ostvarene prometne učinke u 2009. godini, vidljivo je da učinak u domaćem redovnom prijevozu iznosi 449 tisuća putnika, u međunarodnom redovnom prometu 3023 tisuća putnika dok je čartera 907 tisuća putnika.⁴ Kada gledamo strukturu prevezenih putnika u međunarodnom zračnom prijevozu, vidi se da su temeljni generatori rasta dolasci stranih državljana u Hrvatsku.

Ukupan broj putnika porastao je sa 1,78 milijuna u 2002. godini na gotovo 3,93 milijuna u 2009. godini što iznosi + 121 posto. Pri tome je promijenjena struktura prevezenih putnika jer su hrvatski državljani s udjelom od 19 posto u 2002. godini pali na 18 posto udjela u 2009. godini, te je ova činjenica pozitivno utjecala na dinamiku rasta prometnih i financijskih učinaka zračnih luka Hrvatske.

Da bi se liberiziralo hrvatsko zrakoplovno tržište i značajno povećala razina konkurentnosti Hrvatska pristupa mnogostranom sporazumu o uspostavi europskog zajedničkog zračnog prostora (ECAA),⁵ što uključuje i projekt SES.⁶

Dakle ECAA je bilateralni sporazum između Europskih država o jednom zajedničkom tržištu zrakoplovnih usluga. ECAA sporazum je potpisan između EU i nekih vanjskih zemalja 05. svibnja 2006. godine u Salzburgu. Tim sporazumom dopušta se liberalizacija zračnog prometa između članica ECCA, time da se također dopušta mogućnost stranoj tvrtci da pruža usluge domaćih letova.

¹ Strategija prometnog razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine, Narodne novine 139/99, Zagreb, 1999.

² Ibidem, str. 47-73.

³ Institut prometa i veza: Konceptija strategije razvoja zračnog prometa u Republici Hrvatskoj, Zagreb 2002., str 46.

⁴ Državni zavod za statistiku RH: Priopćenje "Zračni prijevoz i prateće djelatnosti u 4. Tromjesečju 2009", Zagreb, 2010.

⁵ ECAA – European Common Aviation Area.

⁶ SES – Single European Sky.

SES što u prijevodu znači jedinstveno europsko nebo je inicijativa Europske komisije kojim je dizajnirano upravljanje i regulacija zračnog prostora te njegova koordinacija u cijeloj Europskoj uniji (ECAA područje).

Domaći zračni prijevoznici su: CROATIA AIRLINES - kao najznačajniji hrvatski avioprijevoznik, TRADE AIR, STAR ALLIANCE.

Croatia Airlines je najznačajniji hrvatski avioprijevoznik sa sjedištem u Buzinu. Predsjednik uprave je Krešimir Kučko, a predsjednik nadzornog odbora je Siniša Petrović. Srednje-velika zrakoplovna kompanija sa temeljnim kapitalom od 277.879.530,00 kuna, sa suvremenom flotom i visokom kvalitetom usluge, sigurna i pouzdana, vodi brigu o okolišu i veoma osjetljiva na potrebe svojih korisnika. Poslovni prihodi u prvom tromjesečju 2016. godine iznose ukupno 220.540.380,00 kn.

Inozemni zračni prijevoznici u hrvatskoj su: AEROFLOT, AIR FRANCE, ALITALIA, AUSTRIAN, BRITISH AIRWAYS, CSA CESKE AEROLINIE, GERMANWINGS, LUFTHANSA, LOT, MALEW HUNGARIAN AIRLINES, QUATAR AIRWAYS, TAP PORTUGAL I TURKISH AIRLINES.⁷

Glavni prioriteti sektora zračnog prometa usredotočeni su na:

- modernizaciju Zagreba kao zračne luke na osnovnoj TEN-T mreži i dubrovačke zračne luke zbog potrebe na unapređenjem pristupa dubrovačkoj regiji,
- prilagodbu relevantnih zračnih luka europskim zahtjevima po pitanju sigurnosti i upravljanja kako si se efikasnije upravljalo zahtjevnim sezonskim vršnim prometom i kako bi se zračne luke pripremile za moguće pristupanje Hrvatske Schengenskom sporazumu,
- povećanje održivosti sustava zračnog prometa reorganizacijom sektora, povećanjem učinkovitosti održavanja zračnih luka i smanjenjem utjecaja na okoliš te
- unapređenje pristupa zračnim lukama, posebno javnim prijevoznim sredstvima

⁷ <http://www.mppi.hr/default.aspx?id=417>

2.1.2. Zračne luke u Hrvatskoj

Hrvatska je u svjetskom turističkom vrhu te se, mjereno po odnosu broja turista i broja stanovnika, svrstava u najturističnije zemlje na svijetu.

Velik značaj turizma pozitivno se odrazio na razvoj prometne infrastrukture te Hrvatska ima čak sedam međunarodnih zračnih luka, što je mnogo za zemlju naše veličine koja iznosi 56 542 km², što je gotovo 10 puta manje od površine Francuske. Omjer broja država EU koje su površinom veće od Hrvatske i onih koje su manje od naše zemlje iznosi 2:1. Na ljestvici članica EU, formiranoj prema broju njihovih stanovnika, Hrvatska se nalazi na 20. mjestu.

Međunarodne zračne luke u hrvatskoj su:

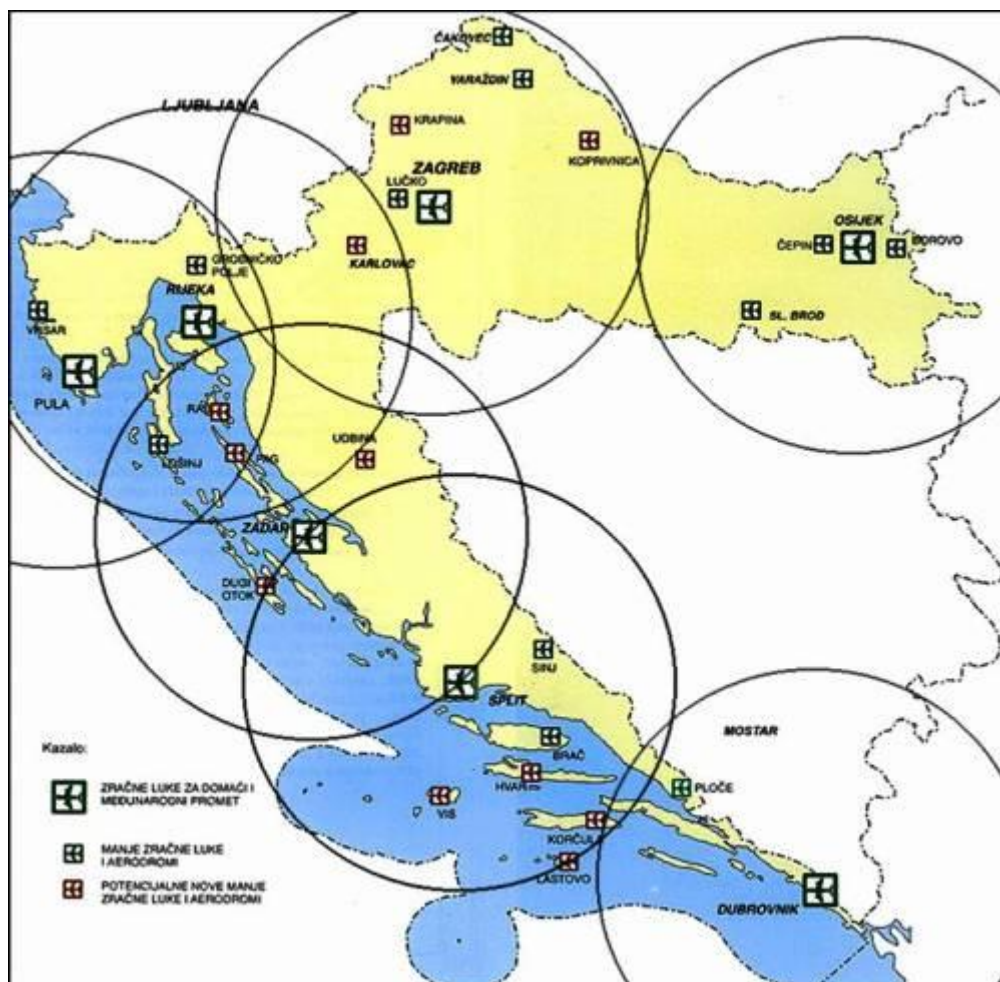
kontinentalne – Međunarodna zračna luka Zagreb i Zračna luka Osijek, dok su **Jadranske obalne zračne luke** – Zadar Airport, Zračna luka Split, Zračna luka Rijeka, Pula Airport i Zračna luka Dubrovnik.

U Republici Hrvatskoj ima također i manjih zračnih luka i aerodroma u koje spadaju: Borovo, Čepin, Slavonski Brod, Varaždin, Čakovec, Lučko, G. Polje, Vrsar, Lošinj, Senj, Brač i Ploče, dok u potencijalne nove manje zračne luke i aerodrome spadaju: Lastovo, Korčula, Hvar, Vis, Dugi Otok, Udbina, Pag, Krk, Karlovac, Krapina i Koprivnica.

Prema tome valja odmah naglasiti da se preko 90 posto prometa realizira preko triju najvećih zračnih luka Zagreb, Split i Dubrovnik te da sve navedene zračne luke, osim zračne luke Zagreb, iskazuju visoku razinu sezonalnosti i dominantno su orijentirane na tržište Zapadne Europe te domaće zrakoplovno tržište koje u redovnom prometu opslužuje Croatia Airlines.

Dakle može se konstatirati da je redovan zračni prijevoz uglavnom karakterističan za Zračnu luku Zagreb, sada za Međunarodnu zračnu luku Zagreb te zračnu luku Osijek dok Jadranske zračne luke privlače redovni sezonalni prijevoz pretežito niskotarifnih kompanija kao i čarter zračnih kompanija.

Slika 1. Kartografski prikaz zračnih luka i aerodroma na području Republike Hrvatske



Izvor: <http://www.mppo.hr/default.aspx?id=416>

2.1.3. Kontrola letenja u Hrvatskoj

Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o. (HKZP)⁸ jedini je subjekt odgovoran za provedbu upravljanja zračnim prometom u zračnom prostoru Republike Hrvatske, a i u djelu međunarodnog zračnog prostora iznad Jadranskog mora slijedom odgovarajućih međunarodnih ugovora. Kada je nastala hrvatska država stvoreni su svi preduvjeti za samostalno obavljanje sadržaja i funkcija kontrole letenja.

⁸ Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o. registrirana je 1999. na Trgovačkom sudu kao društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu Republike Hrvatske, www.crocontrol.hr, 03.03.2011.

Upravi kontrole letenja je tijekom 1994./1995. godine odobren kredit Europske banke za obnovu i razvoj, koji je bio namijenjen za obnovu i razvoj nacionalnog sustava kontrole letenja, s planiranom realizacijom prema prioritetima CAN-a projekta.⁹

Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o. je trgovačko društvo u vlasništvu Republike Hrvatske koja posluje sukladno EU i nacionalnom zakonodavstvu. U postupanju se rukovodi principima i procedurama ICAO-a (Organizacija za međunarodno civilno zrakoplovstvo) i EUROCONTROL-a (Europska organizacija za sigurnost zračne plovidbe). Njezina osnovna zadaća je pružanje usluga u zračnoj plovidbi, poštujući osnovni princip – visoki stupanj sigurnosti zračnog prometa, sukladno pravnom okviru jedinstvenog europskog neba.

Hrvatska kontrola zračne plovidbe je, sukladno međunarodnom standardu ISO 9001:2008, certificirana za pružanje slijedećih usluga:

- operativnih usluga u zračnom prometu (ATS),
- komunikacije, navigacije i nadzora (CNS),
- zrakoplovnog informiranja (AIS),
- zrakoplovne meteorologije /MET).

Hrvatska kontrola zračne plovidbe pruža usluge u zračnoj plovidbi na otvoren i transparentan način, objavljuje uvjete pristupa svojim uslugama i ima uspostavljen postupak redovitog formalnog savjetovanja s korisnicima usluga u zračnoj plovidbi, te ih ne diskriminira na temelju njihovog državljanstva ili identiteta ili na temelju kategorije korisnika.

2.2. Društvene koristi od zrakoplovnog prometa

Jedan od generatora ekonomskog i društvenog napretka je upravo industrija zračnog prometa pa iz tog zaključujemo koliko je značajna i ekološki odgovorna gospodarska grana. Flotom od 23.000 zrakoplova prometuje oko 2000 kompanija diljem **svijeta** i to

⁹ CAN projekt – Croatian Air Navigation.

na 3750 zračnih luka s mrežom letova od nekoliko milijuna kilometara kojima upravlja oko 160 davatelja usluga kontrole zračne plovidbe.¹⁰

Upravo je zračni promet taj koji olakšava i podržava tokove svjetske trgovine na način da nekim zemljama pomaže participiranje u globalnoj ekonomiji tako što im omogućava lakše pristupanje međunarodnim tržištima pritom omogućavajući globalizaciju proizvodnje. Ukupna vrijednost roba koje se prevoze zračnim putem predstavlja 35 posto cjelokupne međunarodne trgovine. Ne možemo zamisliti turizam bez zračnog prijevoza jer je on nezamjenjiv, što je glavni pokretač ekonomskog rasta, pogotovo u zemljama u razvoju. Više od 40 posto međunarodnih turista za putovanje koriste usluge zračnog prijevoza.¹¹

Ukupan broj slijetanja i polijetanja zrakoplova u zračnim lukama u veljači 2016. godine iznosio je 4058, što je u usporedbi s veljačom 2015. godine, u kojoj je broj slijetanja i polijetanja iznosio 3727, porast od 8,9 posto.

Ukupan promet putnika na komercijalnim operacijama u zračnim lukama u veljači 2016. godine iznosio je 200 tisuća, što je u usporedbi s veljačom 2015. godine, u kojoj je promet putnika iznosio 179 tisuća, porast za 11,6 posto. Porastao je i međunarodni promet putnika za 14 posto, i unutarnji promet putnika za 4,7 posto. Redovni promet putnika koji čini 95 posto ukupnog prometa, porastao je za 7 posto.

¹⁰ Air transport Action Group (ATAG): The economic and social benefits of air transport, Ženeva, 2008., str.2

¹¹ Ibidem

Tabela 2. Prikaz slijetanja i polijetanja te promet putnika na komercijalnim operacijama

SLIJETANJE I POLIJETANJE U ZRAČNIM LUKAMA		
2015.G.	3727	PORAST
		8,9 %
2016.G.	4058	
PROMET PUTNIKA NA KOMERCIJALNIM OPERACIJAMA		
2015.G.	179 tis.	PORAST
		11,6 %
2016.G.	200 tis.	

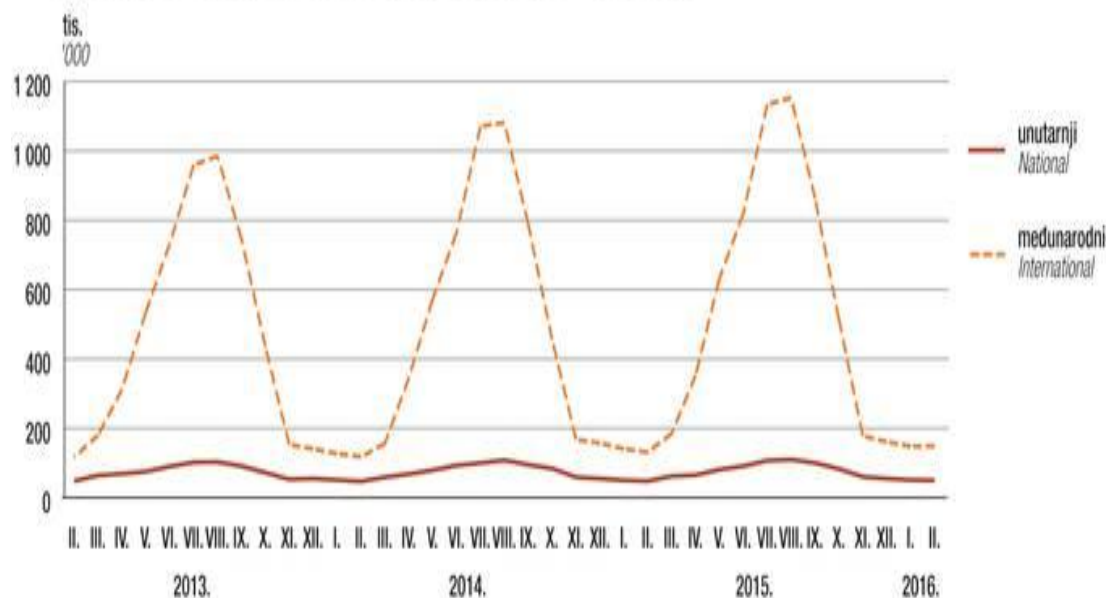
Izvor: vlastita izrada autora na temelju podataka dobivenih iz Tatalović, M. i sur.,
Menadžment zrakoplovne kompanije

U veljači 2016. godine porast broja putnika u odnosu na veljaču 2015. godine bilježe zračna luka Dubrovnik za 67,1 posto, zračna luka Osijek za 25,7 posto, zračna luka Zagreb za 7,9 posto, zračna luka Pula za 3,2 posto te zračna luka Split za 2,5 posto, a pad prometa putnika u odnosu na veljaču 2015. godine zabilježen je samo u zračnoj luci Zadar za 15,6 posto. Također je važno za napomenuti da zračna luka Zagreb ima udio od 76 posto u ukopnom prometu putnika u veljači 2016. godine.¹²

¹² Državni zavod za statistiku, Promet u zračnim lukama u veljači 2016., Zagreb, travanj 2016.

Slika 2.

G-1. PUTNICI U ZRAČNIM LUKAMA PREMA VRSTAMA PRIJEVOZA OD VELJAČE 2013. DO VELJAČE 2016.
 PASSENGERS IN AIRPORTS, BY TYPES OF TRANSPORT, FEBRUARY 2013 – FEBRUARY 2016



Izvor: Državni zavod za statistiku, priopćenje

Tabela 3.

1. PROMET U ZRAČNIM LUKAMA
 TRAFFIC IN AIRPORTS

	Mjerna jedinica	2015.		2016.		Indeksi <i>Indices</i>		<i>Unit of measure</i>	
		II.	I. – II.	II.	I. – II.	II. 2016.	I. – II.		
						II. 2015.	2016. I. – II. 2015.		
Operacije zrakoplova – ukupno	broj	3 727	7 766	4 058	8 078	108,9	104,0	Number	Aircraft <i>movements – total</i>
Promet putnika	tis.	179	370	200	399	111,6	107,7	'000	Traffic of <i>passengers</i>
Promet tereta	t	521	1 062	641	1 218	123,0	114,7	t	Traffic of freight

Izvor: Državni zavod za statistiku, priopćenje

3. TEMELJNE KARAKTERISTIKE POSLOVANJA ZRAKOPLOVNE KOMPA NIJE

Temeljne karakteristike poslovanja zrakoplovne kompanije su svi pojavni oblici menadžmentskih aktivnosti kojima se mogu analizirati, pratiti i definirati različite strategije poslovnog upravljanja. Tu spadaju također i svi trendovi liberalizacije, deregulacije, integracije i privatizacije koji uvjete poslovanja čine složenijima i tako otežavajući zrakoplovnim kompanijama pronalaženje optimalne strategije opstanka i razvoja na tržištu (Tatalović, M. 2012).

Položaj zrakoplovne kompanije na tržištu ovisi o različitim kategorijama koje su vrlo slojevite te traže akciju koja je ni manje ni više multidisciplinarna, kvalitetna i harmonizirana na sve resurse koje posjeduje i koji je okružuju. Dakle tu spadaju različite tehničko tehnološke karakteristike, zatim operativne, zakonodavno pravne i sigurnosne karakteristike. Sve veću funkciju imaju čimbenici nužnosti primjene postavki održivog razvoja.

3.1. Tržišne karakteristike poslovanja zrakoplovnih kompanija

Okruženje u kojem djeluju zrakoplovne tvrtke vrlo je konkurentno i dinamično. Da bi se ostvarila profitabilnost zrakoplovna tvrtka treba predvidjeti buduće uvjete tržišta i alocirati resurse kako bi uskladila ponudu i potražnju. Definiranje proizvoda i određivanje načina prodaje ovisi isključivo o planiranju i marketing-funkciji zrakoplovne tvrtke. Te aktivnosti se događaju paralelno, jer za svaki let, planiranje i marketing počinju pet i više godina ranije i traju kontinuirano od putnikova ukrcaja u zrakoplov do dolaska na odredište. U prošlosti jasno su se razlikovale zrakoplovne kompanije, s obzirom na model koji su primjenjivale. U zadnjih dvadeset godina proces globalizacije povećao je razinu konkurencije što je svakako pozitivno jer otvara odnosno stvara prostor za nove ideje i nova rješenja. U budućnosti se očekuje da će doći do ispreplitanja pozitivnih komponenti pojedinih modela što će na kraju dovesti do smanjivanja razlika između zrakoplovnih kompanija.

Optimalno pozicioniranje zrakoplovne tvrtke radi ostvarenja profitabilnosti određeno je velikim dijelom pravilnom prilagodbom ponude i potražnje.

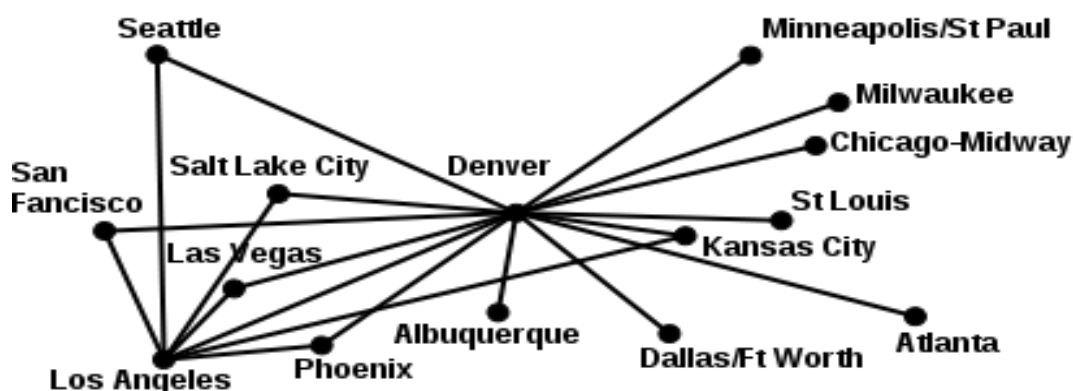
Na zrakoplovnom tržištu postoji više poslovnih modela i podjela koje su produkt tržišnih karakteristika poslovanja, ali se mogu diferencirati sljedeći pojavni oblici zrakoplovnih kompanija:

- tradicionalne zrakoplovne kompanije u redovnom prometu (FSNC),¹³
- niskotarifne zrakoplovne kompanije (LCC):
- regionalne zrakoplovne kompanije;
- čarter (*holiday*) zrakoplovne kompanije;
- zrakoplovne kompanije za prijevoz tereta (*cargo*).

3.1.1. Tradicionalni redovni zrakoplovni prijevoznici

Upravo tradicionalni zrakoplovni prijevoznici su ti koji pružaju široku lepezu usluga prije i za vrijeme leta, uključujući različite klase usluga i transferne letove. Većina tradicionalnih prijevoznika radi prema tzv. *HUB AND SPOKE* mrežnom transportnom modelu. Pa tako i naša najveća zrakoplovna kompanija Croatia Airlines posluje po tom modelu. Dakle tu se radi o modeliranju mreže letova po principu da većina putovanja ide preko nekoliko središnjih točaka odnosno sisteme letenja prema čvorišnim aerodromima odakle se letovi dalje šire prema predviđenim destinacijama (slika 3.).

Slika 3. Primjer *Hub and Spok* transportnog modela



Izvor: <http://www.citymetric.com/politics/10-lessons-sadiq-khan-must-learn-his-predecessors-time-office-2074>

¹³ U stručnoj literaturi autori koriste i druge nazive kao što su: klasični, legacy, FSNC (Full Service Network Carriers), Flag Carriers (nacionalni prijevoznici), hub & spok kompanije

Dakle oni se povezuju sa različitim kompanijama koristeći pri tome složen sustav uspravljanja prihodima i tarifama, te također i programe poticaja vjernosti korisnika usluga. Osim *Hub and spoke* postoji i protokol koji se naziva POINT-TO-POINT, što znači da služi za ostvarivanje direktne veze između dva čvora, odnosno direktne rute između dva aerodroma, bez usputnog zaustavljanja.

Elementi tržišnog poslovanja tradicionalnih prijevoznika mogu se grupirati u nekoliko važnih pretpostavki poslovanja:

- struktura flote – raznolika, od manjih regionalnih do najvećih dugolinijskih zrakoplova
- geografska pokrivenost – domaće, međunarodno, interkontinentalno tržište
- mrežna struktura – *hub and spoke* sustav
- red letenja – široki raspon polazno-dolaznik destinacija
- karakteristike usluge – klase, raznolikost cijena i kvalitete
- struktura cijena – složena, koriste se sistemi upravljanja prihodima

Tabela 4. Pregled temeljnih poslovnih karakteristika tradicionalnih zrakoplovnih kompanija

Kategorija	Tradicionalne zrakoplovne kompanije
1. Poslovni model	Kooperativan
2. Obuhvatnost mreže	Globalna
3. Naglasak mreže opsluživanja	Kratko - dugolinijski
4. Mrežni model	<i>Hub and Spoke</i> (transferni)
5. Mrežna povezanost	Ključna
6. Flota	Mrežovita struktura
7. Nagradni programi za vjernost	Da
8. Salon za odmor	Da
9. Struktura cijena	Složena
10. Poslovna klasa	Da
11. Tipovi zračnih luka	Pretežno veće, glavne, često prom. zagušene
12. Udruga	Puna usluga
13. Distribucija preko putn. agenata	Da

Izvor: Iatrou, K., Oretti, M.: *Airline Choices for the Future*, Ashgate, Aldershot, 2007., str. 202

3.1.1.1. Domaći redovni prijevoz

Učinci domaćeg zračnog prijevoza nisu beznačajni iz razloga što postoje države velikih površina i broja stanovnika koje su jako razvijene kada se radi o zračnom prometu. Najbolji primjeri su svakako SAD, Kanada, Australija, pa tako je u razdoblju od deset godina broj domaćih letova u Indiji porastao sa 248 na 849.

U studenom 2012. godine vlada Republike Hrvatske donijela je odluku o obvezi obavljanja domaćeg linijskog zračnog prijevoza i to Croatia Airlines d.d., a sve radi očuvanja prometne povezanosti regija i gospodarskog razvitka Republike Hrvatske. Ova odluka donijeta je zbog gospodarskog i socijalnog razvoja Republike Hrvatske.

Od ukupno 16 članica AEA¹⁴ koje obavljaju domaći redovni zračni prijevoz, Croatia Airlines je s učinkom od 381.561 prevezenih putnika zauzela 14. mjesto. Pa je tako važno napomenuti da domaći redovni prijevoz članica AEA ima uspona i padova. Croatia Airlines ima relativno visoki udio 11,5 posto, a prosjek članica AEA u 2010. godini iznosi samo 6,1 posto.¹⁵ Kako je ranije naveden pad učinaka domaćeg robnog zračnog prijevoza još je manje značenje domaćeg zračnog prijevoza članica AEA koje je mjereno ukupnim tonskim kilometrima. Istovremeno ako uzmemo u obzir činjenicu da je udio putnika poslovne klase u 2010. godini bio manji od 5 posto, očigledno je da su zrakoplovne kompanije koje nemaju domaćeg zračnog prijevoza u svojoj rutnoj mreži u relativno povoljnijoj poziciji u odnosu na zrakoplovne kompanije koje ga imaju obvezu obavljati.

3.1.1.2. Međunarodni redovni prijevoz

U međunarodni redovni prijevoz spadaju svi tokovi koji se odvijaju između različitih država, regija i kontinenata a iskazani su učinkom ostvarenih putničkih kilometara. No međutim dominantna realizacija se događa unutar pojedinih kontinenata. Poznato je da je godine 1990. ukupna svjetska distribucija redovnog i čarter zračnog prijevoza iznosila 91:9 u korist redovnog prijevoza, pri čemu je međunarodni redovni prijevoz iznosio 43 posto, a domaći redovni prijevoz 48 posto¹⁶. U 2009. godini, učinak redovnog prijevoza

¹⁴ AEA: Kolekcija RB8, Vol A, Bruxelles, 2010.

¹⁵ Ibidem, str.11.

¹⁶ IATA WATS 6/91, br. 35, Ženeva-Montreal, 1991.,str.5.

unutar triju najrazvijenijih kontinenata po zrakoplovnim učincima iznosio je gotovo 42 posto. Nakon toga slijede međunarodne linije koje povezuju Aziju, Sjevernu Ameriku i Europu čineći dodatnih 27,3 posto ukupnih svjetskih prometnih tokova, što zajedno čini gotovo 70 posto opsega promatranih učinaka u svijetu. Dakle broj putnika u međunarodnom redovnom prometu znatno je intenzivnije rastao u usporedbi s domaćim redovnim zračnim prijevozom. Ista tvrdnja odnosi se i na kategoriju prijeđenih kilometara, no kada se radi o robnim prometnim učincima situacija je tada suprotna.

3.1.2. Niskotarifni zrakoplovni prijevoznici

Niskotarifni zračni prijevoz sve je zastupljeniji u Europi zadnjih deset godina. Letjeti danas nije toliko važno kao nekada, a sve to zahvaljujući raznim strategijama niskotarifnih zrakoplovnih prijevoznika. Niska cijena karte je produkt njihove niskotarifne strategije koje su izvedive zbog raznih ušteda i velikih redukcija troškova. Niskotarifne kompanije su kompanije koje posluju s manjim operativnim troškovima za razliku od njihovih konkurenata, dok se njihov uspjeh može pripisati niskotarifnoj vodeće pozicioniranoj strategiji usvojenoj od strane zrakoplovnih kompanija.

3.1.2.1. *Low-cost* strategija

Radi se o strategiji kod koje poduzeće nastoji odnosno želi postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Jedan od važnijih segmenata je veličina poduzeća zbog njihove troškovne prednosti. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Status proizvođača s najnižim troškovima uključuje više od samog slijeđenja krivulje učenja. Proizvođač s najnižim troškovima proizvodi osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima. Poduzeće koje postigne i održi troškovnu prednost poslovat će iznad prosječno u svojoj grani industrije. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovnu prednost pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose. Međutim tu se nameće pitanje osnovne diferencijacije što troškovni lider

nikako ne može zanemariti. Ako kupci njegov proizvod smatraju neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni lider prisiljen je znatno sniziti cijenu proizvoda kako bi došlo do prodaje, a unaprijed spomenuto može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti.

3.1.2.2. Lanac vrijednosti

Osnovno pitanje koje se nameće kod stvaranja konkurentske prednosti je pitanje kako poduzeće upravlja svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti svojih konkurenata. Lanac vrijednosti sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Konceptcija se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuje, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Poduzeće se dijeli u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije (Tipurić, 1999).

Dakle vrlo je važno da bi strategija *low-cost* dobavljača bila uspješna da rukovoditelji zrakoplovnih kompanija preispitaju svaku aktivnost koja kreira troškove i da isto tako utvrde što te troškove pokreće. Kad utvrde sve unaprijed navedeno moraju svoja saznanja o nositeljima troškova upotrijebiti za snižavanje troškova svake aktivnosti, neumorno tražeći uštede duž cijeloga vrijednosnog lanca. Natjecateljsko pozicioniranje u niskotarifnom zračnom prijevozu putnika najčešće uključuje jedinstven pristup te pritom naglašava vodstvo ili strategiju diferencijacije.

3.1.3. Regionalni zrakoplovni prijevoznici

U regionalne zrakoplovne prijevoznike spadaju svakako prijevoznici koji u većini slučajeva koriste manje zrakoplove kapaciteta 20-100 sjedala, s time da pritom ograničavaju mrežu opsluživanja na pojedina geografska područja. Postoje regionalni prijevoznici koji prometuju nezavisno i to s naglaskom na Point to Point letove, dok

drugi često posluju kao nekakvi priključni (*feeder*) prijevoznici koji su u vezi odnosno služe većim tradicionalnim za povezivanje zrakoplovnih prometnih čvorišta i pripadajućih regionalnih luka. Dakle važno je spomenuti da zračni promet globalno raste, a tome u prilog idu i podaci o rekordima koje bilježe zračne luke u Hrvatskoj. Međunarodna zračna luka Zagreb (MZLZ) tijekom cijele 2015. godine bilježi rast, a samo u rujnu preko nje je prošlo 271.647 putnika ili 8,1 posto više nego u istom mjesecu lani. Gledajući ukupni godišnji rezultat, kroz Pleso je u prva tri ovogodišnja kvartala prošlo 1,99 milijuna ljudi, što je rast od sedam posto u odnosu na 2014. godinu. Najveća regionalna zračna luka, Aerodrom Nikola Tesla Beograd, lani je ostvarila rekordni rezultat s 4,6 milijuna putnika ali je bitno za spomenuti da je Beograd jedini međunarodni aerodrom u Srbiji, dok Hrvatska, primjerice ima osam većih zračnih luka.

3.1.4. Čarter zrakoplovni prijevoznici

S obzirom da se turizam zadnjih godina munjevito razvija, turistička putovanja zrakoplovom su sve atraktivnija i sve su prisutniji oblik kod nas i u svijetu. Dominantan generator ovog izrazito dinamičkog procesa je čarter zračni prijevoz.¹⁷ Čarter zrakoplovni prijevoznici nastali su šezdesetih godina prošlog stoljeća kao neovisne kompanije, koje su nižim troškovima konkurirale tradicionalnim prijevoznicima, prvenstveno na atraktivnim turističkim destinacijama.¹⁸

Tabela 5. Temeljne karakteristike modela čarter prijevoznika

TEMELJNE KARAKTERISTIKE MODELA ČARTER PRIJEVOZNIKA	
1. Usluga u zrakoplovu	Besplatno piće, novine i hrana se plaćaju
2. Alokacija sjedala	Da
3. Raspored klasa	Samo jedna turistička klasa
4. Gustoća sjedala	Visoka gustoća
5. Popunjenost putničke kabine	Vrlo visoka

¹⁷ U stručnoj i znanstvenoj literaturi koriste se različiti termini kao npr. Izvanredni, neredovni, turistički, „holiday“, „leisure“ ...

¹⁸ European Commission – Mott MacDonald: Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2010 Fabal Report, 2011., str.105.

6. Zračne luke opsluživanja	Turističke, terminalne
7. Vremensko opsluživanje	Često uključuje i noćne letove
8. Mrežna povezanost	Beznačajna, uglavnom point to point
9. Saloni za odmor u zračnim lukama	Ne
10. Kupovina karata	Mogućnost ranije kupovine
11. Distribucijski kanal	Dominantno tour operatori
12. Prodajni uredi i agenti	Ne
13. Kategorija vozne karte	Povratni let
14. Nagradni programi za vjernost	Ne
15. Frekvencija opsluživanja	Rijetka – jedan/dva leta tjedno
16. Penalizacija za nepojavljivanje	Ne ili vrlo ograničena

Izvor: Barrett, S.: The Emergence of the Low Cost Carrier Sector

3.1.5. Robni zrakoplovni prijevoznici

Postoji mišljenje kako zrakoplovne kompanije kod nas, a i u svijetu postoje najviše zbog putnika, što je daleko od istine. Prijevoz robe i pošte u svijetu sve je samo ne marginalna kategorija unutar cjelokupnog sustava zračnog prometa. Zračni Kargo promet u svijetu posljednjih je četrdesetak godina snažno rastao.¹⁹ Dugoročne prognoze potražnje za zračnim prometom robe i pošte za ZLZ predviđaju blagi porast na domaćem tržištu u razdoblju od 2000. do 2020. godine i značajan u međunarodnom prometu. Poslovi prihvata i otpreme tereta i pošte organizacijski predstavljaju sastavnicu ukupnog poslovanja Zračne luke Zagreb, s pozitivnim utjecajem na njezinu ekonomiku poslovanja i oni također zahtijevaju posebnu organizaciju i tehnologiju rada, sredstava, opreme i osoblja.

U razdoblju od 2001. do 2010. godine ZLZ je ostvarila kargo promet od 100.231 tonu, što je godišnje 10.056 tona. Sam udio ZLZ u ukupnom kargo prometu zračnih luka

¹⁹ Prema World Bank, World Development Indicators, „2002, & Kenan Institute for Air Commerce, na uzroku od 63 zemlje svijeta utvrđeno je da je u razdoblju od 1972. do 2002. godine BDP porastao za 154 posto, trgovinska razmjena za 355 posto, a zračni Cargo promet za 1-395 posto

Hrvatske iznosio je u istraživanom razdoblju prosječno 85,18 posto. Dakle s obzirom na dugoročnu projekciju zračnog kargo prometa potrebno je stvoriti poslovni model poslovanja i pretpostavke za pozicioniranje Hrvatske, odnosno ZLZ, na zračnom kargo tržištu. Novi model poslovanja trebao bi gledati odnosno analizirati u kontekstu globalnih i regionalnih čimbenika koji će dominantno utjecati na kargo promet ZLZ.

Novi model poslovanja treba se temeljiti na aktivnostima koje se razvijaju u tri smjer:

- razvoj tehnologije
- razvoj infrastrukture
- razvoj prometa

4. PLANIRANJE I STRATEGIJA ZRAKOPLOVNE KOMPANIJE

Kad govorimo o planiranju i strategiji važno je napomenuti da uspjeh ili neuspjeh zrakoplovne kompanije vrlo često ovisi ili je povezan s kvalitetnom primjenom osnovnih menadžmentskih alata, prvenstveno planiranja i konkurentske strategije, koji su usmjereni uspostavljanju profitabilne i održive pozicije. Čimbenici koji određuju dugoročnu uspješnost poslovanja zrakoplovne kompanije nisu u grupi najpovoljnijih i najprivlačnijih. Kvalitetno planiranje i strategija mogu podići ili upropastiti konkurentsku poziciju same kompanije.

Dakle vrlo je važno krenuti od kriterija planiranja provedbe reda letenja – temeljnog proizvoda zrakoplovne kompanije koja se bavi redovnim prijevozom. Upravo red letenja je taj koji pokreće sinergijske pretpostavke i kriterije odabira zrakoplovne flote, koji će onda pomoću analize, planiranja, primjenom i kontrolom okruženja stvoriti pretpostavku za strateško planiranje.

Kad govorimo o planiranju ono može imati kraći vremenski obuhvat (3-5 godina) kojeg možemo nazvati srednjoročnim planovima, a mogući je i prisutan u praksi dugoročni aspekt strateškog planiranja (i do 20 godina).

4.1. Planiranje i provedba reda letenja

Dobro je poznato da u zračnom prijevozu ne postoji mogućnost skladištenja neprodanog sjedala, čime je potencijalni prihod po obavljenom letu bespovratno izgubljen. Dakle zračni prijevoznici moraju kontinuirano raditi na reviziji i optimiziranju reda letenja²⁰ kao odgovoru na akcije konkurenata, pritom prateći promjene u prodajnim i marketinškim planovima. Upravo zbog unaprijed navedenog ta činjenica određuje stvaranje reda letenja veoma složenim procesom, koji uz to mora optimalno podržavati razvoj, upravljanje i implementaciju alternativnih mrežnih strategija zrakoplovne kompanije.

²⁰ U pisanju ovog dijela korišten je tekst autora iz znanstvenog članka: Mišetić, I.; Bajić- J.; Tatalović, M.; Red letenja zrakoplovne kompanije, *Suvremeni promet*, god. 30, br.1-2/2010, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, 2010., str.46-54.

Nadalje je od najveće važnosti stvaranje profitabilnog reda letenja za zrakoplovnu kompaniju. Dakle moramo odgovoriti na cijeli niz pitanja kako bismo dobili odgovor koji potvrđuje da dizajn reda letenja uključuje utvrđivanje, gdje i kada ponuditi letove tako da se maksimizira dobit, a dodjela pojedinih jedinica flote mora zadovoljavati principe povećanja prihoda i smanjenja operativnih troškova. Vrlo je izražena složenost planiranja, pripreme i provedbe reda letenja, pa upravo zbog toga kandidira ovaj proces najkreativnijim sustavom zrakoplovne kompanije sa svim pratećim pozitivnim i negativnim implikacijama.

Red letenja treba biti tako postavljen da potencijalnim putnicima pruža što više opcija, dakle on mora biti strukturiran te postavljen po načelu minimaliziranja troškova. Upravo je logistika reda letenja ta koja se očituje u odmjerenom izboru broja odredišta, pravilnom izboru zračne luke u odabranim odredištima, dovoljnom broju frekvencija između zračnih luka polaska i dolaska, dobrom vremenu polijetanja i slijetanja, usklađenje vremena unutar reda letenja matične kompanije s redovima letenja drugih zrakoplovnih kompanija na način da se da prednost izravnom letenju (*point-to-point*) između dva odredišta.

Postoje određena pravila stvaranja reda letenja koja doprinose njegovom lakšem praćenju, a time i uspješnoj realizaciji. Dakle tu spadaju slijedeća praktična uputstva: (Tatalović i sur.)

- postaviti identična vremena dolaska i odlaska tijekom tjedna;
- tjedno opsluživanje planirati s istim tipom zrakoplova s izuzetkom dana izrazito niske potražnje;
- u promatranom tjednu koristiti uvijek isti broj leta;
- sadržati isti broj leta tijekom cijele sezone reda letenja;
- upotrebljavati uvijek iste dnevne izlazno/ulazne *gateove*;
- velika transferna tržišta ostaviti što bliže jedne drugima kako bi se olakšao zemaljski klaster

Naravno moguća su i odstupanja kompanijskih standarda i reda letenja koja uzimaju u obzir vrijednost vjetera te nedovoljno ažuriranu listu opreme MEL-a.²¹

4.2. Strateški kriteriji odabira zrakoplovne flote

Bez obzira na krizu gospodarstva na svim razinama dugoročno gledano ekonomski razvoj će se nastaviti sa stvaranjem dodatne potražnje za putovanjima. Kao preduvjet očuvanja konkurentne pozicije²² klasični prijevoznici su prihvatili trendove pojednostavljenja i fleksibilnosti poslovnog modela u industriji zračnog prijevoza, koji je naglašen s pojavom i ekspanzijom niskotarifnih avioprijevoznika. Temeljni čimbenik tržišnog repozicioniranja je optimalan odabir veličine i strukture flote zrakoplova. Zbog velikih i nepredvidivih oscilacija cijena goriva, pitanje odabira pogonske grupe zrakoplova postalo je ključno strateško pitanje budućeg razvoja, pogotovo manjih regionalnih zrakoplovnih kompanija. Time da ne zaboravimo koliko je bitno pažljivo i detaljno analizirati sve bitne elemente operativno-eksploatacijskih karakteristika zrakoplova, financijski-ekonomskih čimbenika, tržišno-marketingških i komercijalnih čimbenika te ugovornih čimbenika, jer se u naizgled nevažnim razlikama mogu ostvariti značajne komparativne uštede. Potrebna je stalna fokusiranost, te stručno i znanstveno praćenje navedenih čimbenika optimizacije strukture i veličine flote.

Upravo je optimalan odabir strukture flote presudan čimbenik buduće učinkovitosti zračnog prijevoznika, pogotovo u uvjetima stvaranja dodatne potražnje za putovanjima.

4.3. Marketingška strategija zrakoplovne kompanije

Kad govorimo o marketingškoj strategiji zrakoplovne kompanije nameće nam se jedno vrlo važno pitanje: kako omogućiti optimalnu upotrebu resursa neke zrakoplovne kompanije u smjeru ostvarenja zadanih ciljeva provođenjem analize tržišne pozicije i

²¹ Rogers, W, H.-Allen, J.A.- Hoyke, K.P.: The Airline Operations Center, Handbook of Airline Operations, McGraw Hill Companies, New York, 2002., str.161.

²² U pisanju ovog dijela korišten je tekst autora iz znanstvenog članka: Mišetić, I.; Bajić- J.; Tatalović, M.; Red letanja zrakoplovne kompanije, Suvremeni promet, god. 29, br.6/2009, Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, 2009., str.437-446.

provođenjem mjera u cilju unapređenja konkurentske pozicije.

Prilikom provođenja svojih marketinških aktivnosti kao i svog općeg poslovanja zrakoplovne kompanije se susreću sa nizom čimbenika koje možemo podijeliti u dvije osnovne skupine.

Prva skupina obuhvaća sve čimbenike koji sačinjavaju marketinško okruženje u kojem kompanija posluje, pa se ti čimbenici nazivaju Vanjskim čimbenicima, dok je druga povezana s marketinškim miksom, te se ti čimbenici nazivaju Unutarnjim čimbenicima marketinške strategije.

Analiza i prepoznavanje tržišnih prilika vrlo je važna kao bi kompanija pronašla povoljne okolnosti u kojima bi stupila u kontakt s određenom skupinom kupaca. Analiza tržišnih okolnosti uključuje razmatranje kako unutrašnjih čimbenika tako i vanjskih čimbenika, s time da se pod unutrašnjim čimbenicima misli na organizacijske ciljeve, novčana sredstva, vještine vođenja, snage i slabosti organizacije i strukture troškova, a u vanjske čimbenike spadaju političke, zakonske, regulatorne, društvene, ekonomske te konkurentske snage marketinškog okruženja. Na vanjske čimbenike zrakoplovne kompanije uglavnom ne mogu utjecati, iako im se moraju prilagođavati, no zato imaju utjecaj na unutarnje čimbenike. Svaka zrakoplovna kompanija mora odrediti važnost i ulogu različitih čimbenika jer utječu na provođenje njezinih djelatnosti kao i na potrebe korisnika što nadalje utječe na njeno marketinško poslovanje i uspješnost cjelokupnog poslovanja.

Bez obzira što se smatra da su čimbenici marketinškog okruženja u pravilu izvan nadzora kompanije, postoje brojni pokušaji da se na njih utječe. S obzirom na povezanost tih čimbenika, ukoliko se promjeni jedan od čimbenika, to će djelovati i na druge.

Pri tome marketinški proces obuhvaća realizaciju marketinške koncepcije, odnosno upravljanja marketingom u nekoliko faza: ²³

- istraživanje;
- definiranje marketinških ciljeva;
- definiranje marketinške strategije;
- izrada programa nastupa na tržištu (marketinški miks);

²³ Bazala, A.: Istraživanje tržišta u funkciji udruženog rada, progres, zagreb, 1978., str. 26.

- marketinška kontrola.

Izrazito je važno biti svjestan ogromne, često i presudne, uloge marketinga u djelatnosti organizacije unutar definiranog okruženja i njegovim bitnim čimbenicima od kojih se formulom **3 K** izdvajaju kupci, konkurencija i korporacije.²⁴

Međutim izdvajaju se i mnogi drugi čimbenici i područja istraživanja kao npr.²⁵

- potrebe,
- potražnja,
- potrošnja,
- prodaja,
- predviđanja,
- ponašanja potrošača...

Sve navedeno upućuje na zaključak kako je optimalno upravljanje marketingom izrazito važno za uspješno i efikasno pozicioniranje kompanije na tržištu, te s time u vezi i njezino profitabilno poslovanje. Razvijanje svrhovite spoznaje o potrebi njegove primjene u praksi, te učinkovito organizacijsko i kadrovsko ekipiranje doprinose uspješnosti poslovanja subjekata.

4.4. Strateško planiranje u zračnom prijevozu

Proces strateškog planiranja i strateško pozicioniranje zrakoplovne kompanije presudni su čimbenici uspješnosti i opstanka kompanije u teškoj bitci za putnika i teret na zrakoplovnom tržištu. Vrlo je važno točno i precizno utvrditi elemente planiranja i metodološki razjasniti različite i krive interpretacije osnovnih prometnih kategorija zračnog prijevoza – putnici, težine, gustoće robnog opterećenja, tonski kilometri, iskaz broja zaposlenih itd. Za dobro strateško pozicioniranje zrakoplovne kompanije nužno je pažljivo proučiti i analizirati tokove i trendove zrakoplovnog tržišta. Prva Porterova²⁶ pokretačka snaga polazi od **izraženog suparništva** između postojećih zrakoplovnih

²⁴ Meler, M.: Marketing, Ekonomski fakultet osijek, Osijek, 2002., str.191.

²⁵ Prela Bazala, A.: Op.cit., Poglavlje III, str. 157-399

²⁶ Porter, M.: Konkurentske prednosti

kompanija koje već egzistiraju na tržištu, a kojim potvrđuju svoje vrijednosti i značenje na zrakoplovnom tržištu. Druga Porterova pokretačka snaga definira se kao **moгуćnost supstitucije**. Kada je riječ o zračnom prijevozu kao moguću supstitut poslovnim putovanjima navode videokonferencije, telekonferencije, *e-mail* komuniciranje itd. Kao treća Porterova pokretačka snaga je **ulazak novih konkurenata** na tržište koja također može poremetiti ravnotežu koju su uspostavili postojeći sudionici na tržištu. Četvrta pokretačka snaga definirana je kao **kupovna moć korisnika usluga** zračnog prijevoza, koja je po njemu ključna pretpostavka profitabilnosti poslovanja zrakoplovne kompanije. Koliko god su pretpostavke razine životnog standarda i spremnosti putnika da plate cijenu zračnog prijevoza presudne u poslovno politici ostvarenja marginalne i dodatne profitabilnosti, ipak valja naglasiti da se u principu ne radi samo o što većem broju klijenata kao sigurnoj formuli uspjeha. Sve su prisutniji i problemi dodatnih troškova i ograničenja vezanih uz pokušaje prilagodbe novim tržišnim okolnostima:

- visoke cijene goriva \longleftrightarrow hedžing;
- Visoki distribucijski troškovi \longleftrightarrow prelazak na internetsku prodaju;
- Štrajkovi zbog niskih plaća \longleftrightarrow aktiviranje zaposlenih iz srodnih agencija za zapošljavanje;
- Promjena poslovnog modela \longleftrightarrow promjena poslovne strategije, strukture flote.

Peta pokretačka snaga koju Porter definira **snagom dobavljača** najbolje se može prezentirati minimalnom promjenom cijena usluga globalnih distribucijskih sustava, koja zbog ogromnog broja korisnika usluga generira i ekstra velike uštede ili troškove zavisno s koje se pozicije promatra.

Stručna i znanstvena praksa potvrđuje opravdanost primjene tzv. Deset zapovijedi za izradu uspješnih poslovnih strategija:²⁷

1. Najveći prioritet bi trebala biti izrada i provedba strateških poteza koji dugoročno pospješuju konkurentsku poziciju poduzeća!

²⁷ Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E.: Op.cit, str. 229-230.

2. Brzo se prilagodi izmjeni tržišnih uvjeta, neispunjenim kupčevim potrebama, kupčevim željama za nečim boljim, novonastalim tehnološkim alternativama i novim inicijativama konkurenata!
3. Ulaži u stvaranje održive konkurentske prednosti!
4. Izbjegavaj strategije koje uspijevaju samo u najoptimističnijim okolnostima!
5. Ne podcjenjuj reakcije i predanost suparničkih kompanija!
6. Uzmi u obzir da je napadanje konkurentskih slabosti većinom profitabilnije i manje rizično od napadanja konkurentskih snaga!
7. Pažljivo snižavaj cijene bez utvrđene troškovne prednosti!
8. U strategiji diferencijacije pokušaj otvoriti vrlo značajne jazove u kvaliteti, usluzi i karakteristikama rada!
9. Izbjegavaj umjerene strategije koje čine kompromise između nižih cijena i velike diferencijacije, te između velike i ograničene tržišne privlačnosti!
10. Imaj na umu da agresivni potezi za preotimanje tržišnog udjela konkurenata često provociraju odmazdu u obliku cjenovnog rata, na štetu profita odaju strana!

5. RAZVOJ ZRAČNIH LUKA REPUBLIKE HRVATSKE

Tijekom 2000. godine zračne luke Hrvatske ostvarile su učinak prihvata i otpreme od 47.438 zrakoplova, 8.783 tone tereta te 2.166.000 putnika.²⁸ Na kraju 2010. godine ostvareni je broj putnika od 5.136.000 (stopa rasta 9 posto) zahvaljujući visokom rastu konkurencije i intenzivnom dolasku niskotarifnih prijevoznika nakon 2004. godine. Tijekom 2010. godine na hrvatskom zrakoplovnom tržištu je bilo u punoj ljetnoj sezoni 85 konkurenata, od tih 85 konkurenata 32 u redovnom međunarodnom prijevozu. Tokom 2011. godine zabilježen je porast od 8,6 posto.

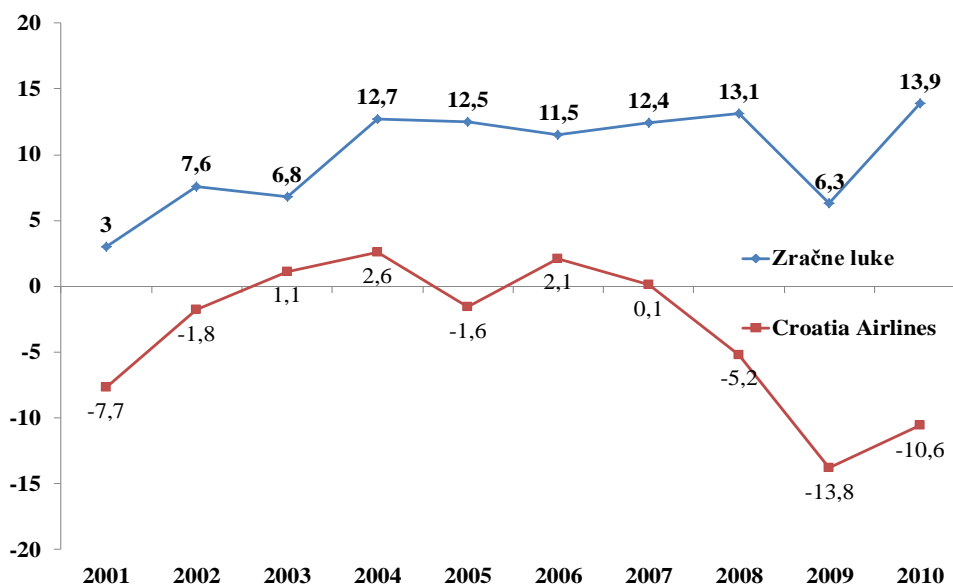
U prvom desetljeću novog stoljeća pet zračnih luka Hrvatske čiji je udio 98 posto putničkog učinka ostvarile su ukupnu neto dobit od 521,4 milijuna kuna, međutim zračne luke Brač, Mali Lošinj, Osijek i Rijeka u 2011. godini bilježe promet od samo 114.000 putnika.²⁹ Zanimljivo je upravo to što Croatia Airlines u istom razdoblju 2011. godine bilježi neto gubitak od 345,7 milijuna kuna i to u zimskim mjesecima reda letenja kada gotovo da nema potražnje ni konkurencije. Što se tiče zajedničkog vlasnika ostvarena je, dakle neto dobit od preko 175 milijuna kuna.

Monopolski položaj zračnih luka prema Croatia Airlinesu glavni je krivac za razliku u ekonomskom položaju gospodarskih subjekata sustava zračnog prometa, pri tome i liberaliziranje usluga zračnog prijevoza što je potaknulo velik rast konkurencije, pa upravo iz svih unaprijed navedenih razloga dolazi do poboljšanja poslovnih rezultata zračnih luka, a samim time i do pogoršanja uvjeta poslovanja Croatia Airlinesa, što je vidljivo iz grafičkog prikaza kretanja neto profitne margine (graf 1). Ona je u svim godinama promatranog desetljeća pozitivna gledajući zračne luke, dok je najveća ostvarena margina Croatia Airlinesa 2,6 posto, gotovo pet puta manja od zračnih luka iste godine. Dakle niska produktivnost nije jedini problem. Dodatan problem je sezonalnost potražnje, jer upravno cjelokupan gubitak u poslovanju Croatia Airlinesa generira u vrijeme zimskog reda letenja, dok upravo u tom razdoblju Croatia Airlines osigurava povezanost Hrvatske s Europom i svijetom. Sve unaprijed navedeno dovodi tome da Croatia Airlines osigurava kontinuitet prometnih tokova na svoju štetu, a u korist zračnih luka, države i gospodarstva u cjelini.

²⁸ Državni zavod za statistiku republike Hrvatske: Prijevoz, skladištenje i veze u 2000, Zagreb, 2002.

²⁹ ibidem

Graf 1. Neto profitna margina hrvatskih zračnih luka i Croatia Airlinesa 2001-2010.



Izvor: Prema godišnjim izvješćima zračnih luka i Croatia Airlinesa priredili Tatalović, M. i sur.

5.1. Čimbenici koji utječu na razvoj zračnog prometa

Već otprije je dobro poznato da zračni promet ovisi o mnogobrojnim čimbenicima koji utječu na oscilacije u njegovom opsegu. Turizam, kao jedan od generatora potražnje za zračnim prometom, ovisan je o stanju, raspoloživim smještajnim kapacitetima, ekonomskoj moći stanovništva i njihovim navikama.

Osim ekonomskih čimbenika, važnu ulogu za razvoj zračnog prometa imaju i ostali čimbenici, kao što su politička stabilnost u pojedinoj regiji te stanje gospodarstva i dinamika njegovog razvoja. Moramo razumjeti da ako se gospodarstvo neke regije ili države temelji na primarnim granama industrije te poljoprivredi, postojat će vrlo mala razina potrebe za zračnim prijevozom u segmentu robnog prometa. Kada govorimo o praćenju stanja u zračnom prometu, važno je spomenuti i trend rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP). Nakon prenošenja financijske krize iz SAD-a u Europu, bilo je za očekivati i da će doći do znatnog usporavanja gospodarskih aktivnosti, što će se reflektirati na pad zaposlenosti, socijalnu nesigurnost i strah od gubitka zaposlenja. Višegodišnja recesija utjecala je na promjene navika stanovništva u obliku povećanog

interesa za osobnu štednju te smanjenjem potražnje za proizvodima koji nisu neophodni kao što je na primjer, smanjenje potražnje za putovanjima tijekom korištenja godišnjih odmora. Rezultat štednje direktno se manifestira u negativnom utjecaju na potražnju za turističkim uslugama, smanjenje trgovinske razmjene roba te na potražnju za zračnim prometom.

5.2. Perspektiva razvoja zračnog prometa Republike Hrvatske i mogućnost uklapanja u prometnu politiku EU

Europska unija nastoji otvoriti tržište zračnog prometa u svrhu jačanja napretka i osiguravanja pravednoga tržišnog natjecanja, dok se u isto vrijeme pomaže razvoju međunarodnog zračnog prometa i promoviranju Europske Regulative. Stvaranje zajedničkog europskog zračnog prostora podrazumijeva slobodni pristup zrakoplovnom tržištu i izvan sadašnjih granica EU pod jednakim uvjetima natjecanja, posebno bez diskriminacije na temelju nacionalnosti, a s ciljem potpune liberalizacije u pogledu kapaciteta, frekvencije i cijena.(Peović, T. i sur.).

Politika međunarodnog zračnog prometa EU temelji se na trima ključnim elementima:

- bilateralnim i horizontalnim sporazumima
- ECAA (*European Common Aviation Area*) sporazum – Sporazum o europskom zajedničkom zračnom prostoru
- globalnom partnerstvu (SAD Kanada, Kina, Australija, Novi Zeland, Čile, Indija).

ECAA sporazum ima pozitivne efekte na Republiku Hrvatsku. Neki od njih su povećanje konkurentnosti hrvatskih operatora, pojednostavljenje postupaka u pripremi međunarodnog zračnog prometa, pojednostavljenje upravljanja i kontrole odvijanja zračnog prometa, ukinuće državnih potpora, široka ponuda zrakoplovnih usluga te društvena usklađenost. Sporazumom ECAA o europskom zajedničkom zračnom prostoru stvara se integralno zrakoplovno tržište od 35 zemalja s populacijom većom od 500 milijuna ljudi. Otvaraju se nove mogućnosti za razvoj zrakoplovne industrije, kao i primjenu zrakoplovne legislative EU koja se odnosi na reguliranje ekonomskih pitanja, zaštite prava putnika i tržišnog natjecanja, zaštite okoliša s trendom smanjenja

negativnog utjecaja te visokih standarda koji se odnose na sigurnost i zaštitu zračnog prometa.

Hrvatska je važno tranzitno područje, jer su zračni koridori kroz taj prostor najkraći putovi između Zapadne Europe i Središnjeg istoka.

5.2.1. Dosadašnji razvoj zračnih luka Republike Hrvatske

Zračni promet postaje sve značajniji model prijevoza putnika, a u posljednjih nekoliko godina bilježi se znatno povećanje prijevoza robe i pošte. Iako je zračni promet vrlo osjetljiv na ekonomske i energetske krize, ratne sukobe i teroristička djelovanja, na globalnoj razini evidentira se konstantan porast prometa putnika između 5 i 7 posto godišnje. (Peović, T. i sur.).

Važno je da država shvaća što je temeljna infrastruktura zračnog prometa, a koje djelatnosti moraju biti prepuštene zakonima tržišta. Fokus je bio na zračnom prijevozniku, dok su zračne luke bile prepuštene uglavnom same sebi.

Zajednička karakteristika zračnih luka Hrvatske je veći broj ograničavajućih faktora budućeg razvoja. Terminali su suočeni s velikim brojem uskih grla i nefunkcionalno vođenim prometnim tokovima. Također su suočeni i s problemom namjene prostora unutar terminala, male propusne moći šaltera za registraciju, sigurnosnu kontrolu, te nedovoljan broj aerodromske opreme.

Glavne slabosti hrvatskih zračnih luka proizlaze iz (Peović, T. i sur):

- visoke cijene aviogoriva
- niske efikasnosti zračnih luka zbog slabe iskorištenosti kapaciteta u vremenskom okviru
- nedovoljno rezerviranog prostora potrebnog za širenje i razvoj zračnih luka
- loše povezanosti zračnih luka s drugim vidovima javnog prometa s rezidencijalnim ili gospodarskim centrima i međusobno
- loše pozicije atraktivnosti RH za strane ulagače u industrijske i servisne aktivnosti
- spori porast BDP-a
- slabo razvijene industrije proizvoda s visokom dodanom vrijednošću

- male količine roba koje se prevoze zrakom
- transport robe uglavnom je usmjeren na cestovni prijevoz
- usporene ekonomske aktivnosti i međunarodne trgovine
- glavnih trgovačkih partnera
- kratke turističke sezone i nedostatka kvalitetnih hotelskih kapaciteta
- nedovoljno razvijene mreže ruta za nastavak putovanja
- neusuglašenih redova letenja i voznih redova ostalih oblika transporta.

5.2.2. Novo poslovno okruženje zračnih prijevoznika

Od svih sudionika u zračnom prometu, zaštita interesa putnika postala je osnovna briga regulatora. Svi ostali sudionici su se morali prilagoditi. Dakle svi oni sudionici zračnog prostora koji su te promjene dočekali nespremni našli su se u velikim problemima ili se još uvijek u njima nalaze. Formule za izlazak iz tih problema nema, već svaki od njih mora naći svoju strategiju budući da zračni promet danas koristi sve veći broj ljudi koji nisu spremni platiti visoke tarife.

Osnovna uloga regulatora je osigurati siguran, točan i efikasan zračni promet. Pravila se reguliraju zakonima i propisima po kojima moraju poslovati svi sudionici zračnog prometa s time da se slobodno tržišno natječu. Veća očekivanja od regulatora imaju države visokog standarda, a i samim time više je sredstava za provedbu propisa. U onim državama gdje regulatori nemaju mogućnosti implementirati pravila dolazi do odstupanja od Čikaške konvencije (donijete 1944 g., siguran, točan i efikasan zračni promet), a rezultat svega unaprijed navedenoga su negativne posljedice za putnike, a time i za zračni promet.

Posljedice koje proizlaze iz toga su nedovoljan postotak populacije koja koristi zračni promet, visoke cijene prijevoza, monopolistički položaj neučinkovitih nacionalnih aviokompanija, loša prometna povezanost s izravnim negativnim učinkom na gospodarstvo, te često i zabrinjavajuća statistika nesreća.

Privatizacija, naglo jačanje konkurencije među prijevoznicima i smanjenje operativnih troškova potaknulo je primjenu novih strategija. Da bi poboljšali kvalitetu, smanjili operativne troškove, povećali broj frekvencija i razvili kvalitetnu mrežu destinacija, zračni prijevoznici se udružuju u alijanse. Postoje tri glavne alijanse: Star Alliance,

SKY TEAM i Oneworld.

Analizirajući flote zrakoplova, jasno je da hrvatski zračni prijevoznici raspolažu malim kapacitetom koji mogu ponuditi tržištu i da vrlo teško mogu konkurirati puno jačim kompanijama na EU tržištu, gdje je konkurencija bitno izraženija i gdje posluje velik broj niskotarifnih prijevoznika, a koji u svojim flotama raspolažu i s preko 200 zrakoplova. Dakle također je važno spomenuti da je s malim brojem zrakoplova teško razvijati mrežu destinacija.

Croatia Airlines je postala članom Regional Star Alliance, što joj omogućuje bolji tretman među konkurentima ali s druge strane gubi dio suvereniteta i samostalnosti u vođenju poslovne politike i uvođenja novih destinacija.

6. PROGNOZE RAZVOJA ZRAČNOG PROMETA

Jedno od najsenzitivnijih, najnesigurnijih i najkritičnijih područja upravljanja zrakoplovnom kompanijom u cjelini je realno predviđanje dinamike razvoja zračnog prijevoza.

U većini slučajeva planske projekcije se rade za kraća vremenska razdoblja od godine dana na način da se poklapaju sa poslovnim i financijskim planom poslovanja. Često se u praksi kratkoročna predviđanja rade i na 6 mjeseci odnosno do 18 mjeseci. Okvir, odnosno lepeza svega što bi te projekcije trebale obuhvatiti je vrlo široka i složena. Važno je međutim spomenuti da se u praksi poslovni planovi rade za razdoblje od tri do pet godina za vlastite potrebe sukladno strateškim ciljevima, kao i po zahtjevima financijskih institucija i banaka.

Kada se radi o dugoročnim projekcijama razvoja, nema visoke sigurnosti predviđanja budućnosti i vrlo lako dođe do pogrešaka, pri čemu razina mogućih odstupanja raste proporcionalno s dužinom vremenskog obuhvata. Međutim bez obzira na to metode predviđanja su poželjne jer kompaniju pripreme na kasnije iteracije. Opće je poznato da ne postoji jednostavna i jedinstvena metoda već se radi o raznim kombinacijama vrlo složenih metoda i tehnika, s ciljem što realnijeg predviđanja razvojnih proporcija.

6.1. Prognoze razvoja putničkog zračnog prometa u svijetu

Prognoze svjetskog razvoja imaju veliko značenje za sve sudionike lanca vrijednosti te za ukupno gospodarstvo pojedinih država i regija. Strateško planiranje provodi se zbog potrebe izrade projekcija razvoja kojima se osigurava kvalitetnije alociranje potrebnih resursa u budućnosti za sve sudionike. Najpriznatije prognoze sa stručne i znanstvene pozicije su projekcije razvoja napravljene od strane poznatih međunarodnih organizacija zračnog prometa kao što su: Međunarodna organizacija civilnog zrakoplovstva (ICAO), Međunarodno udruženje zračnih prijevoznika (IATA), Boeing, Airbus, Embraer, Bombardier i Rolls Royce. Karakteristike budućeg razvoja zračnog prometa:³⁰

³⁰ Shaw, S.: Airline Marketing and Management; Pitman Publishing Ltd, 2004., str.291-294.

- zadržava se značajna potražnja za uslugama zračnog prijevoza pri čemu će se smanjiti udio poslovnih putovanja uz povećanje cjenovne osjetljivosti, dok će istovremeno relativni udio turističkih putovanja biti povećan sa još manjim prinosom nego što je danas;
- samo zrakoplovne kompanije s najnižom razinom operativnih troškova će biti u stanju postići razinu marginalne profitabilnosti;
- zrakoplovno okruženje će i dalje biti složeno i promjenljivo;
- nastavljaju se trendovi deregulacije i liberalizacije;
- alokacija slotova zračnih luka sve više će biti podložna tržišnim principima;
- uloga i značenje čimbenika održivog razvoja još će više rasti;
- socijalne i dobne promjene u strukturi stanovništva dodatno će utjecati na promjenu potražnje;
- tehnološke primjene će također utjecati na budući razvoj zrakoplovnih kompanija, osobito upotreba novih komunikacijskih tehnologija;
- uvođenje novih taksi i drugih poreznih opterećenja će e i dalje povećavati;
- doći će do promjena u ponudi usluga;
- u tarifnoj politici nema naznaka povećanja stabilnosti cjenovne strukture;
- promjene u politici distribucije;
bitna pretpostavka povećanja uspješnosti bit će prepoznavanje važnih kupaca te uspostavljanje srdačne suradnje
- na području marketinške komunikacije izgradnja i održavanje brenda će postati presudni.

Dakle pred zrakoplovnim kompanijama su sve zahtjevnija vremena koja traže veliki angažman na upravljanju rizicima, a navedene promjene obuhvatit će slijedeće kategorije upravljanja rizicima:³¹

- kompanijsko upravljanje rizicima;
- dioničarsko upravljanje rizicima;
- upravljanje rizicima korporativne reputacije;
- korporativno upravljanje rizicima;

³¹ Flouris, T.G., Yilmaz, A. K.: Risk Management and Corporate Sustainability in Aviation, Ashgate, Aldershot, 2011., str. 3.

- upravljanje čimbenicima održivog razvoja;
- upravljanje temeljeno na vrijednostima.

6.2. Prognoze razvoja zračnog prometa u Europi

Europsko zrakoplovno tržište previše je rascjepkano postojanjem prevelikog broja centara upravljanja zračnom plovidbom funkcionalnih zrakoplovnih blokova (FAB),³² zbog čega dolazi do ograničenja.

Projekcija razvoja zračnog prijevoza do 2025. godine ICAO je europskom zrakoplovnom tržištu pridružio najskromnije stope rasta. Domaći redovni promet unutar Europe u razdoblju od 2005. do 2025. godine planira se s prosječnom godišnjom stopom 2,5 posto.³³ Unutarnji europski međunarodni zračni prijevoz rastao bi po godišnjoj stopi od 4 posto. Najdinamičnije su projekcije rasta koje se odnose na rutna područja:

- Europa – Bliski istok (6 posto);
- Europa – Azija/Pacifik (5,8 posto) te
- Europa – Afrika (5,6 posto).

Prema IATA projekcijama³⁴ rutno područje Europe bilježit će vrlo nisku stopu rasta prijevoza putnika od samo 4,7 posto, dok će najveći prosječni godišnji rast bilježiti rutno područje:

- Europa – Bliski Istok 87,4 posto);
- Sjeverni Atlantik (4,4 posto).

6.3. Prognoze razvoja zračnog prometa u Hrvatskoj

Već je otprije poznato da za Republiku Hrvatsku nakon 2010. godine nema strateškog okvira razvoja gospodarstva uključujući i prometnu komponentu, kao jednu od pretpostavki razvoja. Zabilježeno je da se zračni promet u Hrvatskoj priključio

³² Cfr. Supra dio 3.3.3. Kontrola letenja u Europi.

³³ ICAO Cir 313 str. 38.

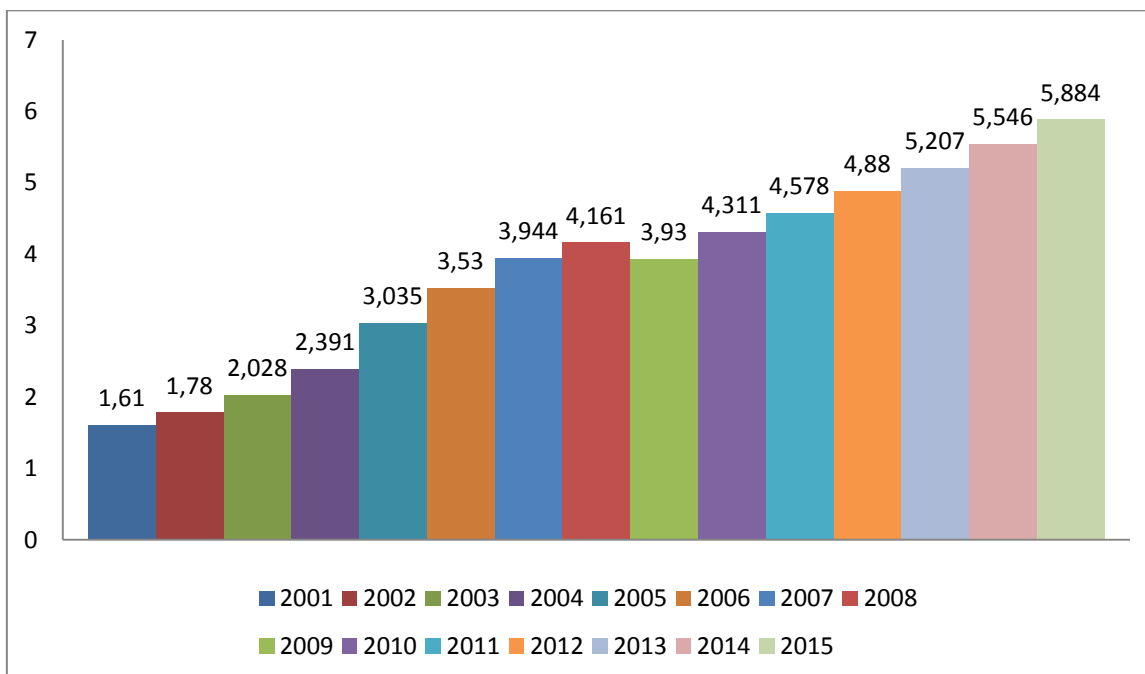
³⁴ IATA: Airline Industry Forecast 2011-2015, Op. Cit., str.43.

trendovima deregulacije ali bez definiranja strateških ciljeva i prilagodbama novostvorenim tržišnim uvjetima. Zbog svega unaprijed navedenog u okviru klastera zračnog prometa stvoren je prostor koji se može okarakterizirati kao „strategija bez strategije“ u kojoj su nove okolnosti pogodovale monopolistima dok su se zrakoplovni prijevoznici na visoko konkurentnom tržištu suočili sa mnogim problemima u poslovanju.

6.3.1. Analiza postojećih razvojnih dokumenata zračnog prometa Hrvatske

Dakle projekcije su predviđale gotovo dva milijuna dodatnih putnika u razdoblju od 2001. do 2015. godine. Također je bila prisutna tendencija prelaska klasičnog čarter u niskotarifni redovni model prijevoza. Na grafu 2. Dane su prognoze rasta broja putnika u međunarodnom prijevozu (redovni i čarter), temeljem stopa rasta iz IATA projekcija.

Graf 2. Broj međunarodnih putnika na hrvatskom tržištu s prognozama od 2001. do 2015. godine



Izvor: Prema (I) Državni zavod za statistiku RH

U odnosu na prognoze prometnih učinaka na hrvatskom tržištu prvi značajan dokument koji obrađuje strategiju prometnog razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine³⁵ polazi od projekcije učinaka svih zrakoplovnih prijevoznika u 2010. godini od 6,77 milijuna putnika, pri čemu hrvatskih prijevoznika iznosi 2,25 milijuna putnika ili 33 posto. Kada se radi o navedenim prognozama, imajući na umu ostvarene prometne učinke u 2010. godini, razvidno je da učinak u domaćem redovnom prijevozu iznosi 441 tisuća putnika, u međunarodnom redovnom prometu 3444 tisuće putnika te u čarteru 867 tisuća putnika.

6.3.2. Analiza konzultantske kuće Roland Berger

Konzultantska kuća Roland Berger osnovana je 1967. godine. Jedina je vodeća globalna konzultantska kuća s njemačkom tradicijom i europskim porijeklom. Posluje u 36 zemalja s 2400 zaposlenih. Unaprijed spomenuta kuća pruža savjetodavne usluge najvećim međunarodnim tvrtkama i to na području industrije i uslužnih djelatnosti. Lepeza njihovih usluga obuhvaća čitav spektar savjetovanja vodstva poduzeća i to od strateškog savjetovanja do uspješne implementacije, kao što su novi model vodstva i poslovanja, inovativni procesi i usluge, rizični kapital i restrukturiranje te podrška rukovodstvu.

U kući Roland Berger povezuju temeljne analize s kreativnim strategijama koje stvaraju realnu i održivu vrijednost za klijenta. Dakle s obzirom na dugogodišnju tradiciju i uspješnost u poslovanju konzultantska kuća Roland Berger angažirana je 2005. godine za izradu studije o budućim strateškim okvirima cjelokupnog sustava zračnog prometa u Hrvatskoj

Konzultant, koristeći višeslojne stručno znanstvene metode istraživanja, opisuje i analizira postojeće stanje i predlaže okvire budućeg strateškog razvoja Croatia Airlinesa. Uz pretpostavku iste strukture flote i nepromijenjenog poslovnog modela, odgovarajuće IATA prognoze rasta za Hrvatsku te nastavka erozije (*Yielda*), odnosno

³⁵ Strategija prometnog razvitka Republike Hrvatske do 2010. godine narodne Novine 139/99, Zagreb

povećanja troškova, konzultant predviđa nemogućnost postizanja postojeće razine profitabilnosti uglavnom zbog gubitka iz osnovne djelatnosti prijevoza.

Konzultant u završnom dokumentu postavlja tri alternativna scenarija budućeg razvoja:

- mješovit model – (*mixed model*) – polazi od pretpostavke istog poslovnog modela uz određene modifikacije i fino podešavanje pojedinih segmenata poslovanja
- dostizanje profitabilnosti –(*chasing profitability*) – promjena poslovnog modela pretpostavlja ukidanje sezonskog / charter prometa i ukidanje svih negativnih ruta osim (*Feeder*) ruta na (*Star Alliance*) hubove
- maksimiziranje prihoda – (*chasing revenues*) – promjena poslovnog modela pretpostavlja ukidanje sezonskog / charter prometa te mogućnost daljnjeg prometovanja na neprofitnim rutama.

Konzultant daje prednost scenariju broj 2 radi stvaranja sigurnih preduvjeta ostvarenja neto profita iz osnovne djelatnosti, što podrazumijeva smanjenje resursa i učinaka kompanije za oko 50 posto.

6.4. Prognoze razvoja Croatia Airlinesa 2012. – 2030.

Croatia Airlines je najbolje ocijenjena zrakoplovna kompanija u svijetu po kriteriju ispunjavanja prava putnika. Upravo ta kompanija je na globalnoj rang ljestvici po širem kriteriju zadovoljstva putnika kvalitetom usluge, točnosti letenja te ispunjavanja putničkih prava. Croatia Airlines zauzima visoko 8. mjesto. Unaprijed spomenuto potvrđuje najnovije istraživanje Air Helpa.³⁶ Croatia Airlines posluje 26 godina, uvrstio se na 8. mjesto i to ispred mnogih svjetskih avioprijevoznika s duljom tradicijom i mnogo većim flotama, a korisnici usluga zračnog prijevoza kompaniji su donijeli najvišu ocjenu (9,5 od 10) za poštivanje putničkih prava.

Iako je pad BDP-a u 2009. (-6 posto) odnosno u 2010. godini (-1,2 posto) bio izrazito neugodan za učinke gospodarstva u cjelini, što se odrazilo i na rezultate zračnog prijevoza u Hrvatskoj, analitičari Business Monitor International (BMI) predviđjeli su

³⁶ Air Help – tvrtka koja pruža online pravne usluge kako bi zračni putnici dobili naknadu od zrakoplovnih tvrtki, kada im je let otkazan, odgođen ili prebukiran.

za 2012. godinu relativno skroman rast realnog BDP-a od 1,1 posto, koji bi postupno rastao sve bržom dinamikom, iako na novoj višoj osnovici i to:³⁷

- 2012. 1,1 posto
- 2013. 1,4 posto
- 2014. 2,2 posto
- 2015. 2,3 posto
- 2016. 2,6 posto

Poznata SWOT analiza kao bitne pozitivne pretpostavke rasta ističe opredijeljenost Hrvatske pristupanju EU, kao i značajne strukturne reforme od kojih je jedan dio već proveden, a jedan dio još treba završiti. Uz to također pozitivnom razmišljanju pridonosi i situacija pristupanja Hrvatske NATO- u. Od slabosti i prijetnji ističu se institucionalne slabosti reforme sudstva i visoki stupanj korupcije uz preveliku ovisnost o interesnim skupinama na etničkoj osnovi ili interesima umirovljenika. Na rang listi političkih rizika Hrvatska u srednjoročnom razdoblju zauzima solidno 12.mjesto od 31 tranzicijske države, a dugoročno još bolje 9 mjesto.³⁸ Ekonomski rejting je doduše nešto slabiji pri čemu je u dugoročnoj viziji on iznad prosjeka i iznosi 54,0 u odnosu na prosjek 31 države od 50,1.

Kada pričamo o rastu hrvatskog gospodarstva do 2021. godine, ponavlja se optimistički scenarij koji je naveden u razdoblju od 2011. do 2015. godine. Naime rast BDP-a trebao bi se nakon 2016. godine uvećati svake godine sve brže i kontinuirano za više od 3 posto. Prosječna godišnja stopa rasta BDP-a za razdoblje od 2016. do 2021. godine trebala bi iznositi 3,3 posto, što bi pojedinačno po godinama značilo:³⁹

- 2017. 3,1 posto
- 2018. 3,2 posto
- 2019. 3,3 posto
- 2020. 3,5 posto
- 2021. 3,9 posto

³⁷ Business Monitor International: Croatia – Business Forecast Q1 2012, London, 2011., str.12.

³⁸ Ibidem, str. 7.

³⁹ Ibidem, str. 21.

Detaljne analize gospodarske infrastrukture, radne snage, politike investiranja, vanjskotrgovinske politike, kao i porezne politike su u cjelini bolje od prosjeka u regiji i relativno prihvatljive, međutim kao ključni čimbenik rizika analitičari BMI-a ističu trenutačnu lošu i nesigurnu ekonomsku situaciju u Hrvatskoj otežanu visokim deficitom platne bilance i vanjskotrgovinskim dugom. Pripadajuće makroekonomske turbulencije mogle bi bitno izmijeniti i usporiti navedene projekcije rasta.

Uvažavajući sve unaprijed navedeno i prognoza rasta zračne industrije u Hrvatskoj realno bi se do godine 2021. mogle kretati u rasponu od 4,5 do 6,5 posto, dakle i Croatia Airlines objektivno može svoje dugoročne prognoze dimenzionirati sa sličnim polaznim pretpostavkama.

Na temelju navedenih gospodarskih projekcija nužno je dinamiku profitabilnog rasta Croatia Airlinesa definirati ključnim principima dugoročne strategije održive fleksibilnosti rutne mreže uspostavljanjem mehanizma racionalizacije, ukidanja i supstitucije neprofitabilnih ruta u primjenu slijedećih temeljnih kriterija: (Menadžment zrakoplovne kompanije, Tatalović, M. 2012.)

- Ostvarenje vrlo visoke negativne neto profitne margine;
- Ostvarenje izrazito niskog faktora popunjenosti kabine;
- Ostvarenje visokog gubitka po letu;
- Ostvarenje relativno visoke razine gubitaka u kontinuitetu posljednjih 3-4 godine;
- Nepostojanje objektivnih pretpostavki za značajnije smanjenje relativno visokog gubitka.

Dinamična tržišna situacija ukazuje kao je nužno unijeti nove elemente povećanja produktivnosti zrakoplova, zaposlenika i goriva. Mora se postići učinkovita prilagodba flotnih kapaciteta, ne samo na razini godišnjeg očekivanog industrijskog standarda popunjenosti kapaciteta, nedovoljno slojevito i cjelovito rješava problem različitih oscilacija prometne potražnje. Dobro je poznat problem kako iznaći dinamičku mogućnost optimalnog miksa plasmana različitih veličina zrakoplova prema različitim pojavama vršnih opterećenja (vikend, turistička sezona, itd.).⁴⁰

⁴⁰ Mišetić, I., Bajić, J., Tatalović, M.: čimbenici odabira flote, *Suvremeni promet*, god. 29., br.6/2009., Hrvatsko znanstveno društvo za promet, Zagreb, 2009., str.437-446.

Vrijednost hrvatskog zrakoplovnog tržišta iznosila je 2011. godine oko 500 milijuna eura, pri čemu je udio Croatia Airlinesa iznosio oko 40 posto. Do kraja 2030. godine ona će porasti na 1000 – 1300 milijuna eura, pa se zbog sve unaprijed navedenog pred vlasnika Croatia Airlinesa postavljaju dva ključna opcijska pitanja (Tatalović, M. 2012):

1. Treba li prepustiti tržište stranim prijevoznicima? (Uz koju cijenu?)
2. Treba li zadržati tržište? (Uz koju cijenu?)

Naravno otvaraju se i mnoga druga pitanja razvojnog karaktera u pogledu alternative i drugih sudionika u lancu vrijednosti, a posebno s obzirom na činjenicu da zračni prijevoz predstavlja preduvjet gospodarskog razvoja u cjelini. Osobito je blisko povezan s učincima turističke djelatnosti i svim ostalim srodnim gospodarskim granama, koje ju potiču, opslužuju i razvijaju.

Domaći linijski zračni prijevoz predstavlja djelatnost od posebnog značaja za Republiku Hrvatsku. Ukoliko bi došlo do prestanka obavljanja ove aktivnosti nužna je obveza iznalaženja alternativnog rješenja uzimajući u obzir važnost prometne povezanosti hrvatskih regija za daljnji gospodarski razvoj. Prepuštanje tržišta stranim prijevoznicima imalo bi izravne i značajne posljedice na sustav zračnog prometa u cjelini te će ovakav pristup smanjiti njihove prihode s izravnim posljedicama na realizaciju budućih razvojnih planova. Dakle, temeljem navedenih razlikovnih čimbenika s pozicije Croatia Airlinesa postavljaju se slijedeća pitanja gledajući na mogućnost promjene modela (Tatalović, M. 2012):

- Ima li Croatia Airlines potrebna znanja glede vođenja LCC modela?
- Što učiniti s *know-how* kojim kompanija raspolaže?
- Odgovara li postojeća flota potencijalnoj promjeni modela?
- Postoji li potreba i spremnost za izlazak iz Star Alliance? Bitno je naglasiti da penalizacija izlaska iznosi 2 milijuna eura te gubitak ustupljenih slotova – Frankfurt.
- U kojem je vremenu moguće izvršiti supstituciju postojećih destinacija – zračnih luka?
- U kojem vremenu je s obzirom na prometno distribucijski kanal moguće aktivirati tržišne potencijale za nove destinacije i bitno promijenjene tokove?

- Kakve reakcije čestih korisnika usluga uključenih u programe lojalnost mogu očekivati?
- Kakve su posljedice za postojeće resurse kojima kompanija raspolaže?
- Tko preuzima tržišta koje Croatia Airlines napušta?
- Koja reakcija vlasnika na novu misiju i viziju se može očekivati?
- Kolika je cijena transformacije modela?

Dakle analizirajući postavljena pitanja i dilema razvidno je da je transformacija modela nerealna, dugotrajna i skupa uz pretpostavku zadržavanja dostignutih standarda, sigurnosti i kvalitete.

Prema svemu navedenom može se zaključiti da su prisutni slijedeći bitni princip dugoročnog strateškog pozicioniranja Croatia Airlinesa. (Menadžment zrakoplovne kompanije, Tatalović, M. i sur.)

- Strateško pozicioniranje Croatia Airlinesa sukladno misiji i viziji kompanije, dominantno je opredijeljeno mrežnom poslovnim modelu u okviru Star Alliance grupacije, što znači opsluživanje zrakoplovnog tržišta u redovnom domaćem i međunarodnom zračnom prometu.
- Domaći linijski zračni prijevoz od posebnog je interesa za republiku Hrvatsku, a Croatia Airlines se obvezuje obavljati isti sukladno praksi PSO-a u Europskoj uniji.
- Međunarodni redovni zračni prijevoz okosnica je strategije profitabilnog rasta, što nalaže kontinuitet analize i optimizacije rutnog portfelja kao ključnog čimbenika ekonomike prometovanja i povećanja konkurentske sposobnosti zrakoplovnih kompanija.
- Čarter prijevoz je redizajniran u smjeru očuvanja zdrave jezgre pretvaranjem dijela rotacija u sezonske redovne letove što je proširilo prodajne opcije, a mogući daljnji rast treba promatrati u kontekstu poslovne strategije vezano za tercijarne rute.
- Strategija upravljanja robnim prijevozom ide u smjeru nastavljanja *outsourcing* pristupa uz moguću alternativu da se postojeći opseg fizičkih i financijskih učinaka racionalizira i u okviru kompanije sukladno izmijenjenim tržišnim okolnostima.

- Strategijom prodora na tržište jugoistočne Europe Croatia Airlines usklađuje svoj razvojni ritam s gospodarskom strategijom Republike Hrvatske.
- Unapređenje strukture flote Croatia Airlinesa stara pretpostavke za optimiziranje primjene modela upravljanja prihodima, *pricing* modelima i modelima zaštite *bookinga*, kao i postupno dostizanje europskih standarda produktivnosti zrakoplova i goriva, kvalitete i točnosti prijevoza.
- Informacijski sustavi sukladno modernim svjetskim standardima moraju zadovoljiti uvjete povećanja produktivnosti i učinkovitosti poslovnih procesa u skladu s industrijskim zahtjevima.
- Održivi razvoj od posebnog je značaja za Croatia Airlines, koja kao članica stručnih grupa AEA aktivno sudjeluje na unapređenju tehnologije, procedura i postupaka koji smanjuju negativne utjecaje na okolinu.
- Ciljana struktura flote omogućava presudan kriterij primjene kombinabilnosti plasmana kapaciteta kao ključne pretpostavke dinamičkog mrežnog planiranja
- optimalnim miksom različitih veličina zrakoplova prema različitim pojavama vršnih opterećenja.
- Strateške odrednice glede flotnih kapaciteta idu u smjeru optimizacije odnosa vlasništva i operativnog leasinga, smanjenja ili postupne eliminacije zrakoplova Airbus 320 u strukturi flote, veće operativne i komercijalne efikasnosti na primarnim Star Alliance rutama te na rastućem tržištu jugoistočne Europe.

Ukoliko rezultati poslovanja i restrukturiranje dobiju pozitivnu ocjenu i podršku vlasnika i Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja dugoročno bi se kretali u proporcijama iz tabele 6.

Tabela 6. Prognoze prometnih učinaka Croatia Airlinesa

Minimalna varijanta	2011.	2015.	2020.	2025.	2030.
PLF/CLF	67%	67%	68%	69%	69%
Putnici	1.879	2.156	2.577	3.061	3.473
Market Share	35%	29%	28%	28%	27%
Srednja varijanta	2011.	2015.	2020.	2025.	2030.
PLF/CLF	67%	67%	70%	70%	69%
Putnici	1.879	2.367	2.886	3.378	3.924
Market Share	35%	32%	31%	31%	30%
Maksimalna varijanta	2011.	2015.	2020.	2025.	2030.
PLF/CLF	67%	68%	69%	68%	69%
Putnici	1.879	2.592	3.269	3.790	4.394
Market Share	35%	35%	36%	34%	34%

Izvor: Tatalović, M. i sur. Prilog razvoju zračnog prometa u Hrvatskoj do 2030. godine

6.4.1. Croatia Airlines danas

Hrvatska nacionalna tvrtka, koja trajno pridonosi razvoju hrvatskog turizma i gospodarstva te koja u svom radu njeguje načela poslovne izvrsnosti i etičnosti poslovanja. Pažljivo i odgovorno njeguje svoj ugled, nastojeći razviti svijest o tome da je ugled jedna od najosjetljivijih korporacijskih vrijednosti, jer se gradi godinama, ali gubi u trenutku. Također napominje da u kreiranju kompanijskog ugleda trebaju sudjelovati svi zaposlenici, jer ponašanje svakog od njih pojedinačno utječe na ukupnu kompanijsku reputaciju.

Na prvom mjestu im je sigurnost. Tvrdi da sa sigurnošću nema kompromisa. Kako bi postigli visoku razinu sigurnosti puno ulažu u izobrazbu letačkog, kabinskog, zemaljskog i tehničkog osoblja te vode računa o stručnosti ostalog kadra. Jamče visoku razinu održavanja zrakoplova, u skladu s najvišim svjetskim zrakoplovnim standardima, poštuju sve potrebne propise i standarde te neprestano ulažu tehnička sredstva da kriteriji sigurnosti budu prvi u svakom segmentu poslovanja.

Croatia Airlines posluje već treću godinu za redom s dobiti. Uspješnost u poslovanju rezultat je sustavnog provođenja programa restrukturiranja koji je priveden kraju 2015. godine. Neto dobit za 2015. godinu iznosila je 13,8 milijuna kuna, a operativna dobit popela se na 16,7 milijuna kuna, čime je operativna dobit povećana za 22 posto u odnosu na rezultate iz 2014. godine. Također je vrlo važno napomenuti da je operativna dobit veća za 35 posto od one koja je bila predviđena planom. Ukupan broj prevezenih putnika porastao je za 1 posto u odnosu na 2014. godinu dok je u međunarodnom putničkom prometu porastao za 2 posto.

Tabela: 7. Financijski pokazatelji poslovanja Croatia Airlines

Financijski pokazatelji

Pokazatelj	Jedinica mjere	2015.	2014.	2013.
Operativni prihodi	mil. kn	1.551	1.544	1.575
Stopa promjene	%	0,4	-2,0	
Ukupni prihodi	mil. kn	1.608	1.595	1.647
Stopa promjene	%	0,8	-3,2	
Operativni troškovi	mil. kn	1.534	1.530	1.558
Stopa promjene	%	0,2	-1,8	
Ukupni troškovi	mil. kn	1.594	1.587	1.646
Stopa promjene	%	0,5	-3,6	
Operativni rezultat	mil. kn	16,7	13,7	17,4
Neto rezultat	mil. kn	13,8	7,5	0,7
EBIT	mil. kn	24,2	19,1	14,5
EBITDA	mil. kn	97,4	90,6	97,6
EBIT marža	%	1,6	1,2	0,9
Ekonomičnost		1,0	1,0	1,0
ROA	%	1,6	0,9	0,1
ROE	%	3,7	2,1	0,2
Jedinični operativni trošak	kn/ATKM	7,5	7,6	7,6
Jedinični operativni prihod	kn/ATKM	7,6	7,6	7,7
Putnički <i>yield</i> (putnički prihod u EUR/RPKM)	€cent/RPKM	12,6	12,6	13,2
Koeficijent tekuće likvidnosti		0,5	0,5	0,4
Koeficijent zaduženosti		0,6	0,6	0,6
Koeficijent financiranja		1,3	1,3	1,8
Prosječan broj zaposlenih		925	967	1.076

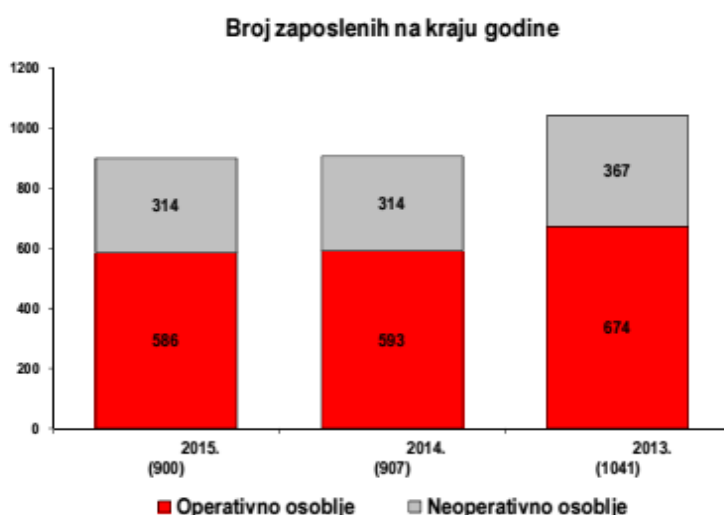
Izvor: Croatia Airlines, godišnje izvješće Uprave o stanju društva za 2015. Godinu

6.4.1.1. Ljudski potencijali i ulaganja

Croatia Airlines trenutno ima 911 djelatnika, što iznosi 2,4 posto više u odnosu na broj zaposlenih u istom razdoblju prošle godine. Broj operativnog osoblja veći je za 3,6 posto, dok je broj neoperativnog osoblja na istoj razini u odnosu na prošlu godinu. Upravo je priprema za prelazak poslovnih procesa na novi terminal Međunarodne zračne luke Zagreb u 2017. godini rezultirala povećanjem broja djelatnika koji sudjeluju u zemaljskim operacijama a time i povećanju broja operativnog osoblja, te većeg zapošljavanja kabinskog osoblja zbog potrebnih zamjena za bolovanje i porodiljni.

Ulaganja u školovanje u prvom kvartalu iznosila su 2,2 miliona kuna. Najveći dio ulaganja u školovanja odnosi se na školovanja operativnog osoblja koja su najnužnija.

Slika 4. Broj zaposlenih u Croatia Airlinesu na kraju 2015. godine



Izvor: Croatia Airlines, godišnje izvješće Uprave o stanju društva za 2015. godinu

Glavni cilj procesa restrukturiranja u 2015. godini bila je daljnja racionalizacija poslovanja, pri čemu je ključno bilo osigurati iznos vlastitog doprinosa u programu restrukturiranja, što je u konačnici i ostvareno.

Croatia Airlines planira također daljnji poslovni rast, a sve zbog uvođenja dodatnog zrakoplova u promet (*wet lease*). Planiraju otvoriti čak četiri nove linije krajem svibnja i početkom lipnja 2016. godine (Milano, Prag, Lisabon i Sankt Peterburg).

Tijekom ovogodišnje sezone Croatia Airlines izravno će povezati Hrvatsku s 35

odredišta u 20 europskih država, a sve to u suradnji s partnerima i s cijelim svijetom, doprinoseći tako i realizaciji turističkog potencijala naše zemlje. Sve unaprijed navedeno hrvatskom će nacionalnom avioprijevozniku omogućiti daljnji razvitak te još uspješnije pozicioniranje na europskom i svjetskom tržištu.

VIZIJA Croatia Airlinesa je želja da upravo oni budu prvi odabir svakom putniku s polazištem ili odredištem u Hrvatskoj.

MISIJA Croatia Airlinesa je ostvariti dobit pružanjem usluga iz područja zračnog prometa. Prioriteti su usmjereni na korisnike njihovih usluga s ciljem da vlastitim i zajedničkim letovima njihovih partnera osiguraju optimalnu zračnu povezanost RH i svijeta, te da na temelju svega unaprijed navedenog doprinose razvoju turizma u RH.

7. ZAKLJUČAK:

Zrakoplovna industrija ima izravan učinak na razvoj gospodarstva. Liberalizacija zračnog prometa i novi poslovni modeli uzrokovali su bolju ponudu i niže cijene prijevoza te dostupniju uslugu prijevoza u zračnom prometu širem sloju ljudi.

Mnogo je čimbenika koji utječu na opseg prometa, a jedan od generatora potražnje svakako je turizam, koji je opet ovisan o političkom stanju, raspoloživim smještajnim kapacitetima, ekonomskoj moći stanovništva i njihovim navikama.

Rast u zračnom prometu izravno je vezan za rast BDP-a u nekoj ekonomiji, odnosno državi. Analize pokazuju da rast BDP-a neke ekonomije izravno utječe na dvostruki rast zračnog prometa.

Važan čimbenik razvoja zračnog prometa je kvalitetna prometna strategija pojedine zemlje, recimo u vrijeme ekonomske krize 2008. godine jedini rast u zračnom prometu u EU bilježili su zračna luka Istanbul (+16) i Turkish Airlines koji su zajedničkom kvalitetnom strategijom prebrodili krizu i zauzeli poziciju važnog zračnog čvorišta Europe i jedne od najboljih svjetskih zrakoplovnih kompanija.

Zračni promet Republike Hrvatske u posljednjih nekoliko godina bilježi konstantan porast i to po stopi od 5 i 7 % godišnje. Rast se bilježi ne samo u segmentu organiziranog prometa i prijevoza, nego i u segmentu izgradnje infrastrukture u objektima zračnih luka, bilo da je riječ o povećanju kapaciteta ili o izgradnji novih objekata.

Budućnost zračnog prometa u Republici Hrvatskoj izravno će ovisiti prvenstveno o prometnoj politici i odnosu regulatora prema zračnim lukama i zračnim prijevoznicima.

Vrlo je važan odabir strategije te neovisno o tome koju će strategiju zrakoplovne kompanije u konačnici razvijati, iste moraju biti u potpunosti upoznate s tržištem kakvo će ono biti kroz 5-10 godina.

Zračni promet u svijetu, iako tehničko-tehnološki i operativno sve složenijih, svoj kontinuirani rast sve više zahvaljuje tržišno poticajnim aktivnostima. Pojave globalnih ekonomskih, strukturalnih, ratnih, sigurnosnih i ostalih kriznih situacija samo

djelomično i povremeno usporavaju taj rast, ali ne mogu trajno zaustaviti interes korisnika usluga zračnog transporta.

Menadžment zrakoplovne kompanije mora sustavno i efikasno odgovoriti svim izazovima tržišne utakmice unutar zračnog prometa i u konkurentskom odmjeravanju snaga ostalim transportnim granama.

Kvalitetan upravljači pristup povećava efikasnost zrakoplovne kompanije i njenu poziciju na zrakoplovnom tržištu.

8. LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI

1. Tatalović, M.; Mišetić, I.; Bajić, J. (2012). Menadžment zrakoplovne kompanije. Zagreb, Mate d.o.o.
2. Steiner, S. (2004). Smjernice za prometnu strategiju s osvrtom na zračni promet. Split, Hrvatska udruga zračnih luka.
3. Tatalović, M; Bajić, J.; Šimunović, S. (2012). Prilog strategiji razvoja zračnog prometa u Hrvatskoj do 2030. godine. Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti.
4. Pavlin, S.; Roguljic, S.; Sikora, I. (2003). Analiza stanja i perspektive razvitka hrvatskih aerodroma. Trogir, Hrvatsko društvo za ceste Via- Vita.
5. Drljača, M.; Štimac, I.; Vince, D. (2014). Sustav praćenja i ocjenjivanja kvalitete pruženih usluga u funkciji održivog razvoja Zračne luke Zagreb. Zagreb, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.
6. Uravić, L.; Križman, D. (1996). Perspektive obnove i razvoj gospodarstva Županije istarske s težištem na putnički promet zračne luke Pula. Pula, Fakultet ekonomije
7. Vojvodić, K. (2010). Utjecaj prometovanja niskobudžetnih zrakoplovnih kompanija na međunarodno poslovanje hrvatskih zračnih luka. Rijeka, Ekonomski fakultet
8. Galić, D. (2012). Uloga i značenje zračnih luka u gospodarskom razvitku Hrvatske. Zagreb, Ekonomski fakultet
9. Drljača, M. i Bernachi, Ž.(2008). Utjecaj na dosadašnji razvoj Cargo prometa Zračne luke Zagreb. Zagreb, Hrvatsko znanstveno društvo za promet
10. Steiner, S. (1998). Elementi sigurnosti zračnog prometa. Zagreb,
11. Steiner, S. (2005). Ekonomski aspekti razvoja zračnog prometa. Ljubljana, Fakultet za pomorstvo i promet
12. Prebežac, D. (1998). Poslovna strategija zrakoplovnih kompanija. Zagreb, Golden marketing

13. Krajček, K.; Franjković, D. (2010). Suvremeni trendovi u zrakoplovstvu. Zagreb, Suvremeni promet
14. Hamel, G. (2009). Budućnost menadžmenta. Zagreb, Mate d.o.o.
15. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002). Strateški savezi. Zagreb, Sinergija nakladništvo

INTERNET IZVORI:

1. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti: Zbornik radova Znanstvenog skupa razvoja, Link: https://bib.irb.hr/.../577685.Analiza_prometa_tereta_u_zranom_pr (08.06.2016.)
2. Strategijski okviri razvoja zračnog prometa Hrvatske u kontekstu europskih integracija. Link: http://bib.irb.hr/datoteka/289200.bozicevic_DiplRad.pdf (08.06.2016.)
3. Prebežac, D.; Barišić, P. Državne potpore kao instrument poticanja zračnog prometa: studija slučaja Europske unije i Republike Hrvatske Link: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137048 (08.06.2016.)

POPIS TABELA

Tabela 1.	Dolasci turista u Hrvatsku u razdoblju 2004. – 2009. godine.....	11
Tabela 2.	Prikaz slijetanja i polijetanja te promet putnika na komercijalnim operacijama.....	18
Tabela 3.	Promet u zračnim lukama 2015. – 2016.g.....	19
Tabela 4.	Pregled temeljnih poslovnih karakteristika tradicionalnih zrakoplovnih kompanija.....	22
Tabela 5.	Temeljne karakteristike modela čarter prijevoznika.....	26

Tabela 6.	Prognoze prometnih učinaka Croatia Airlinesa.....	53
-----------	---	----

Tabela 7.	Financijski pokazatelji poslovanja Croatia Airlinesa.....	54
-----------	---	----

POPIS SLIKA

Slika 1.	Kartografski prikaz zračnih luka i aerodroma na području Republike Hrvatske.....	15
----------	--	----

Slika 2.	Putnici u zračnim lukama prema vrstama prijevoza od veljače 2013. do veljače 2016.g.....	19
----------	--	----

Slika 3.	Primjer <i>Hub and Spok</i> transportnog modela.....	21
----------	--	----

Slika 4.	Broj zaposlenih u Croatia Airlinesu na kraju 2015. godine	55
----------	---	----

POPIS GRAFOVA

Graf 1.	Neto profitna margina hrvatskih zračnih luka i Croatia Airlinesa 2001-2010.....	37
---------	---	----

Graf 2.	Analiza postojećih razvojnih dokumenata zračnog prometa Hrvatske....	45
---------	--	----